

Noora Lindberg

Rekrytoinnin tehostaminen esikarsintatyökalun avulla

Case: Espoon kaupungin rekrytointipalvelut

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi Ylempi AMK

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

29.10.2015

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Noora Lindberg Rekrytoinnin tehostaminen esikarsintatyökalun avulla 57 sivua + 4 liitettä 11.11.2015
Tutkinto	Tradenomi (YAMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Ohjaaja	Lehtori Ritva Salmela
<p>Kehittämistehtävän tavoitteena oli tehostaa Espoon kaupungin rekrytointeja esikarsintatyökalun/ videohaastattelun avulla. Toimintatutkimuksen tavoitteena oli ottaa käyttöön videohaastattelutyökalu ja tutkia sekä analysoida tutkimustuloksia uuden esikarsintamenetelmän käytettävyydestä, hyödyllisyydestä ja tehokkuudesta luomalla toimintamalli mittaristoinen. Lisäksi työssä arvioidaan videohaastattelutyökalun kustannustehokkuutta tutkimustulosten valossa. Säästetyllä työajalla on suuri merkitys rekrytointiprosessin tehokkuuteen. Tutkimuksessa mitattiin tehokkuuden kasvua videohaastattelutyökalun pilotoitajakson jälkeen. Palveluiden sähköistäminen nousee strategiasta.</p> <p>Viitekehys rakentui keskeisesti henkilöstön hankinnan sähköistymiseen ja rekrytointiprosessin ympärille sekä laadullisiin näkökulmiin CAF (Common Assessment Framework) ja PDCA (Plan- do-check-act) ympärille. Rekrytointiprosessin tehostaminen ja tehokkuus ovat tässä työssä keskiössä.</p> <p>Toimintatutkimuksen tuloksena syntyi uusi toimintamalli rekrytoinnin tehostamisen tueksi. Tutkimustuloksena on PDCA:n mukainen jatkuvan parantamisen malli. Videohaastattelutyökalu koettiin hyödylliseksi, helppokäyttöiseksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi ja se vaikiinutettiin osaksi Espoon rekrytointipalvelujen rekrytointiprosessia.</p> <p>Videohaastattelun käyttöönotto toi organisaatiolle kustannushyötyä. Käyttöönotto on kokonaisuudessaan johdettu sekä organisaation strategisista tavoitteista että tulostavoitteista, palvelujen sähköistämisestä. Rekrytointiyksikölle hyötyä syntyi uuden tuotteen ja palvelukokonaisuuden myötä. Oletetaan, että saavutettujen tulosten myötä myös asiakastyytyväisyys kasvaa.</p>	
Avainsanat	rekrytointiprosessi, muutosjohtaminen, toiminnan tehostaminen, videohaastattelu

Author Title Number of Pages Date	Noora Lindberg Optimising Recruitment Process with a Pre-Selection tool 57 pages + 4 appendices 11 November 2015
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competencies
Instructor	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The aim of the present study was to enhance the recruitment process at City of Espoo with a video interview tool. The purpose of this action research was to introduce the video interview tool and explore and analyze research findings regarding usability, usefulness and effectiveness of a new approach in creating a new recruitment method to choose applicants to face- to face- interviews. In addition, the cost-efficiency of the -video interview tool was estimated in the light of research findings and it was measured after piloting the video interview tool.</p> <p>The theoretical framework of the thesis was based on digitalisation of the recruitment process, as well as qualitative aspects of the Common Assessment Framework (CAF), and the PLAN do-check-act (PDCA) around it. The improvement and efficiency of the recruitment process were in the core of this work.</p> <p>As a result a new operating model to support the recruitment was created. The research result was a PDCA-compliant model for continuous improvement. The video interview tool was considered useful, easy to use and functional, and it was included in the recruitment process of Espoo.</p> <p>The organization found the interview tool cost-effective. It is assumed that the results achieved also increases customer satisfaction.</p>	
Keywords	change management, streamlining operations, video interview

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimiala	2
1.2	Kohdeorganisaatio	3
1.3	Strategia ja toiminnan tavoitteet	4
2	Tutkimuksen tavoitteet ja aineistonkeruumenetelmät	5
2.1	Tutkimuksen taustaa ja tavoitteet	5
2.2	Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja rajaukset	7
2.3	Kehittämistehtävän aikataulu ja suunnitellut toimenpiteet	7
2.4	Toimintatutkimus ja tutkimusaineiston keruu	9
3	Teoreettinen viitekehys	10
3.1	Henkilöstön hankinta sähköistyy	11
3.2	Organisaation maine	12
3.3	Prosessien eri tasot ja mittaaminen	13
3.4	Rekrytointiprosessi	13
3.5	Esikarsintamenetelmät	14
3.6	CAF malli	15
3.7	PDCA, Demingin ympyrä	17
3.8	CAF- mallin arviointialueet	17
4	Nykytila analyysi	20
4.1	Espoon rekrytointiprosessin nykytila	21
4.2	Asiakastyytyväisyys	21
4.3	Kompetenssit ja resurssit	23
4.4	Nykyiset mittarit ja niiden relevanttius	24
4.5	Videohaastattelutyökalu ja esikarsintamenetelmät	25
4.6	Recruitby.net videohaastattelutyökaluna	25
4.7	SWOT- analyysi ja nykytilan yhteenveto	26
5	Kehittämistehtävän toteutus	27
5.1	Asiantuntijoiden haastattelut	28
5.2	Videohaastattelun testaus	28
5.3	Markkinointitoimenpiteet/viestintä ja johdon sitouttaminen	30
5.4	Videohaastattelutyökalun pilotointi	30
5.5	Kysely esimiehille	32

5.6	Aikataulutus jatkuvalle arvioinnille	40
5.7	Videohaastattelutyökalun ohjeistus	40
6	Johtopäätökset	40
6.1	Videohaastattelutyökalun käyttöönoton tulokset ja käyttöaste	41
6.2	Ajan säästö videohaastattelun käytöllä rekrytoinnissa	42
6.3	Kyselyn tulokset	43
6.4	Kustannustehokkuus ja vaikuttavuus	45
6.5	Haastattelujen tulokset	46
6.6	CAF- itsearviointi	48
6.7	Jatkotoimenpiteiden suunnittelu	52
6.8	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	53
	Lähteet	57
	Liitteet	
	Liite 1. Kysymysrunko esimiehille	
	Liite 2. Haastattelurunko rekrytointiasiantuntijoille pilottijakson jälkeen	
	Liite 3. Teemahaastattelurunko rekrytointiasiantuntijoille ennen pilottijaksoa	
	Liite 4. Videohaastattelutyökalun ohje esimiehille	

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyönä tehty kehittämistehtävä käsittelee rekrytinnin tehostamista videohaastattelun käyttöönotolla organisaatiossa. Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka tavoitteena oli tehostaa esimiesten rekrytointiprosessia Espoostrategian mukaisesti. Ongelmana oli koettu esimiesten liian suuri ajankäyttö rekrytointiprosessissa. Kohdeorganisaatio on Espoon kaupunki.

Tässä työssä rekrytinnin tehostamista tarkastellaan esimiehen näkökulmasta sähköisen videohaastattelutyökalun käyttöönotolla esikarsintamenetelmäksi. Rekrytointi on kallis prosessi ja virherekrytoinnit vielä kalliimpia. Sallin ja Takatalon mukaan kustannuksia voidaan hallita kun hyödynnetään sähköisiä kanavia. Virherekrytoinnit voivat maksaa organisaatiolle helposti kymmeniä jopa satoja tuhansia euroja. Varsinkin kaupungin virkoihin rekrytoitaessa, virherekrytoinnin kustannus on todella suuri, sillä virkaehtosopimus on usein työsopimuksia tiukempi. Tehokas esikarsinta on yksi hyvä keino lisätä kustannustehokkuutta. Tehokkaasti hoidettu prosessi nostaa kustannustehokkuuden lisäksi työnantaja mielikuvaa. (Salli & Takatalo, 13–15.)

Espoon kaupunki on Suomen toiseksi suurin työnantaja ja työllistää noin 14 100 henkilöä. Esimiehiä kaupungilla on noin 900. Kaupungilla on keskitetty rekrytointipalvelusikkö, jossa työskentelee 7 asiantuntijaa, neljä assistenttia, johtava asiantuntija ja rekrytointipäällikkö. Rekrytointipalvelut kuuluvat Henkilöstöpalvelut liikelaitokseen, joka tuottaa palveluja kaupungin esimiehille. Rekrytointeja tehdään Espoon kaupungissa vuosittain noin 2 300 kpl.

Sain kehittämistehtävän organisaatiostani. Olen työskennellyt aikaisemmin rekrytoinnissa henkilöstöpalvelualalla konsulttina ja tämän jälkeen sisäisenä asiantuntijana Espoon organisaatiossa vuodesta 2008, joten rekrytinnin toimiala ja kohdeorganisaatio olivat minulle entuudestaan tuttuja. Työskentelyni kohdeorganisaatiossa auttoi kehittämistilanteen ja tarpeen hahmottamista sekä ongelman rajaamista.

1.1 Toimiala

Kunta-ala ja kuntatalous ovat varsinkin tänä päivänä päivän polttava puheenaihe. Tulot ja menot ovat epätasapainossa, ja kuntien tehtävät ovat muuttuneet huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Kunnat ovat alttiita lamalle siinä missä yksityinen sektorikin, ja jos tarkastellaan kuntien tilannetta vuosina 1998 ennusteeseen 2016, on kuntien taloudellinen tilanne ollut herkkä suhdanteille ja toimintaympäristön muutoksille. Painelaskelma osoittaa, että valtionosuuksien kaventuessa toimintamenot ovat kasvaneet. Nämä selittyvät varmasti osakseen toimintojen siirtämisestä kunnille. Kun valtion taloudessa menee huonosti ja yritykset vähentävät työntekijöitä, kunnat saavat pienemmät yhteisötuloerot. Ennuste tulevaan on haasteellinen.

Peruspalveluiden turvaaminen alijäämäisessä taloustilanteessa johtaa kuntaliitoksiin ja palveluiden uudelleen organisointiin. Koko kuntauudistuksen tavoitteena tulee olla palvelujen laatu ja kustannustehokkuus, seudun kilpailukyky, elinvoimaisuus ja kuntalaisten hyvinvointi sekä yhteisöllisyys. (Espoon KJ, Mäkelä, Jukka 11.1.2013.) Tämä vuoksi valtio velvoittaa kuntia tehokkaampaan palvelutuotantoon. Nämä tilanteet vaikuttavat tietysti myös Espoon strategian luontiin, jonka vuoksi sähköisten palveluiden lisääminen on ajankohtainen myös Espoossa. Tehokkuutta ja innovatiivisuutta haetaan nyt myös kunnissa.

Mihin kunta-ala on sitten menossa? Onnistuneet kuntaliitokset ovat varmasti yksi ratkaisu tehostaa toimintaa ja vapauttaa päällekkäisiä resursseja palveluiden laadun parantamiseen. Jähmeät organisaatiot tulisi myös saattaa 2015 luvulle, ja tehostaa toimintaa teknologiaa hyödyntäen. Tätä kautta resursseja tulisi vapautua ja turha työ jäädä vähemmälle.

Mia Toivasen tekemän väitöskirjan ”Sähköisten asiointipalvelujen kehittäminen kunnissa” mukaan sähköisten asiointipalvelujen arkipäiväistäminen ehtona on hallinnollisten toimenpiteiden juurruttaminen palvelutuotantoon. Toivasen mukaan sähköinen asiointi mahdollistaa erilaisia, palvelujen laatuun ja saatavuuteen että palvelujen tehokkaaseen ja taloudelliseen tuotantoon liittyviä etuja. Tehokkuuden lisääminen kuntasektorilla on päivän sana, kun puhutaan kuntaliitoksista ja kunnan palvelutuotannosta

Sähköistämällä palveluita pyritään esimerkiksi tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Palveluita yhdenmukaistetaan ja laatua parannetaan sähköisten työkalujen avulla. Digitalisoinnilla mahdollistetaan tietojen vapaa saatavuus yhteiskunnassa. Paineet sähköisten palveluiden lisäämiselle on suuret.

1.2 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaationa on Espoon kaupunki, ja erityisesti Espoon rekrytointipalvelut yksikkö. Espoon kaupunki on Suomen toiseksi suurin kaupunki, joka tarjoaa palveluita ”vauvasta vaariin” noin 263 700 asukkaalle noin 14 100 henkilön voimin. Suuren metropolialueen yhdistäminen yhdeksi palvelun tarjoajaksi on ollut viimeaikoina paljon esillä tiedotusvälineissä. Kuten myös muilla kunnilla, Espoolla on haaste vastata palvelutuotannon laadun varmistamiseen ja lisääntyvään tarpeeseen, sekä toiminnan tehostamiseen. Espoon kaupungin väestönkasvu on ollut huimaa, ja ennuste vuodelle 2030 on 305 384 henkeä. (Espoon kaupunki. 2015.)

Jotta haasteisiin voitaisiin vastata, on Espoo strategia luotu sen mukaisesti. Palveluja tehostetaan mm. lisäämällä sähköisten palvelujen tarjontaa, jota myös kehittämistehtävä koskee. Espoon strategia tehdään aina yhdeksi valtuustokaudeksi kerrallaan, joka kestää neljä vuotta.

Kaupunginjohtaja Jukka Mäkelän mukaan ”kaupunki tähtää määrätietoisesti palvelujen järjestämisen tehostamiseen ja uusien ratkaisujen käyttöönoton edistämiseen. Espoossa palvelutarve kasvaa vielä väestönkasvua nopeammin, sillä vanhuspalveluja tarvitsevan ikääntyvän väestön määrä kasvaa samanaikaisesti, kun maahanmuutto ja syntyvyys jatkuvat vahvoina. Lisäksi muuttoliike tuo nuoria ikäluokkia ja lapsiperheitä kaupunkiin.” Väestö kasvaa noin 4000 asukkaalla vuosittain. Tiukassa taloustilanteessa henkilöstön määrä ei kuitenkaan saa kasvaa. (Espoon kaupunki. 2015.)

Espoon rekrytointipalvelut ovat osa palveluliiketoimen toimialaa, ja henkilöstöpalvelut jonka osa rekrytointipalvelut ovat, on toiminut liikelaitoksena vuoden 2013 alusta. Henkilöstöpalveluihin kuuluu rekrytointipalvelut, HR- neuvomo (esimiehille), työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen.

Espoon rekrytointipalvelut hoitavat Espoon kaupungille määräaikaisten (yli neljä kuukautta kestävät) ja vakituisen henkilöstön rekrytoinnit. Rekrytoinnin vaativuudesta riip-

puen, prosessi voi olla joko pelkästään hallinnollinen, tai sisältää kokonaisvaltaisen prosessin kompetenssien määrittelystä työtapaa arviointeihin kuitenkin siten, että esimiehen rooli on melko suuri prosessissa. Vuositasolla rekrytointeja on noin 2300 ja hakemusten määrä oli vuonna 2013 46 000, joista 27 800 kappaletta oli ns. ”normaali-rekrytointeja”. Loput jakaantuivat kesätyön hakemusten ja harjoittelijahakemusten kesken. Rekrytointipalveluissa työskentelee päällikkö, johtava asiantuntija, seitsemän asiantuntijaa ja neljä assistenttia.

1.3 Strategia ja toiminnan tavoitteet

Tutkimus pohjautuu Espoon strategiasta nouseviin tavoitteisiin. Espoo-tarina on Espoon strategia vuoteen 2017. Espoon visio ja toiminnan tavoite on:

Verkostomainen viiden kaupunkikeskuksen Espoo on vastuullinen ja inhimillinen edelläkävijäkaupunki, jossa kaikkien on hyvä asua, oppia, tehdä työtä ja yrittää ja jossa espoolainen voi aidosti vaikuttaa. (Espoon kaupunki. 2015.) Espoon arvot ja toimintaperiaatteet määrittävät kehittämistehtäväni sisältöä. ”Espoo toimii edelläkävijänä kunnallisten palvelujen kehittämisessä. Palveluilta odotettua yksilöllisyyttä lisäämme yhdistämällä sähköisiä palveluja uudella tavalla perinteisiin palveluihin” (Espoon kaupunki.2015).

Ottamalla uusi videohaastattelutyökalu käyttöön rekrytointipalveluissa, toteutetaan strategisia tavoitteita sähköisen palvelun lisäämisestä ja toiminnan tehostamista. Sisäisen palvelun tehostamisella saavutetaan kustannussäästöjä ja parannetaan kuntalaisille tuotettua palvelua, tässä kehittämishankkeessa rekrytoinnin läpivientiaikaa ja hakijoiden tasapuolista kohtelua. Tätä kautta organisaatiomielikuva paranee. Tuomisen (2013) mukaan hyvä maine on yksi liiketoiminnan avaintekijöistä. Hyvämaineinen organisaatio houkuttelee luokseen resursseja, kuten työntekijöitä ja talousnäkökulmasta maine on yrityksen arvokasta omaisuutta. (Tuominen 2003, 66–67.)

Espoon arvoihin kuuluu myös vastuullinen edelläkävijyys. Edelläkävijyys tarkoittaa ennakkoluulottomuutta ja luovuutta, avoimuutta, nykyisen kyseenalaistamista ja rohkeutta tehdä asioita uudella tavalla, johon liittyy myös epäonnistumisen hyväksyminen. Erilaisiin kokeiluihin kannustetaan. ”Kehitämme Espoota sosiaalisesti, ekologisesti ja talou-

dellisesti kestävästi” (Espoon kaupunki.2015). Videohaastattelutyökalun käyttöönotolla vastataan näihin tarpeisiin rekrytointipalveluissa. Kunta-alalla videohaastattelutyökalun käyttö on vielä vähäistä.

Espoon päämääristä ja valtuustokauden tavoitteista nousee kehittämishankkeen tavoitteet. Resurssien ja johtamisen yksi tavoite valtuustokaudelle on:

Päämäärä: ”Kaupunkikonsernin talous on tasapainossa. Osaava ja uudistuskykyinen henkilöstö kehittää palvelujen laatua ja tuottavuutta.” (Espoon kaupunki. 2015).

Kehityshankkeeseen liittyvä valtuustokauden tavoite:

”Espoo toimii edelläkävijänä kunnallisten palvelujen tuottavuuden ja vaikuttavuuden parantamisessa.” (Espoon kaupunki. 2015).

Espoon rekrytointipalveluiden toiminnan tavoitteena on tuottaa oikea aikaista rekrytointipalvelua kaupungin esimiehille sekä kuntalaisille laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Tämän lisäksi toiminnan tavoitteena on työnantajamielikuvan kirkastaminen ja varmentaminen, että Espoo pysyy houkuttelevana työnantajana kilpailluilla työnantajamarkkinoilla, johon vastataan jatkuvalla palvelun parantamisella.

2 Tutkimuksen tavoitteet ja aineistonkeruumenetelmät

2.1 Tutkimuksen taustaa ja tavoitteet

Ongelmana on koettu esimiesten tehoton työaika rekrytoinneissa, joka johtuu tehokkaan esikarsintatyökalun puutteesta. Turhia pitkiä haastatteluja on valtavasti.

Vuosittain tehtävistä asiakastytyväisyystuloksista käy ilmi, että esimiehet haluavat vapauttaa aikaa ydinsäätämiseensä. (Rekrytoinnin asiakastytyväisyyskysely 2013.) Tätä tukevat myös strategiset lähtökohdat työn tehokkuuden lisäämisestä. Esimiehillä joiden yksiköissä on suuri vaihtuvuus ja paljon rekrytointeja, menee paljon aikaa hakijoiden haastatteluihin samoin kuin esimiehillä, joilla on paljon hakijoita rekrytoinneissa. Hakemusten huolellinen läpikäyminen ennalta on ollut ainoa käytetty esikarsintamenetelmä, jonka vuoksi henkilökohtaiseen haastatteluun kutsutaan monta hakijaa. Rekry-

tointipalvelut eivät hoida yksin koko prosessia, sillä esimiehillä on paras substanssiosaaminen ja tarvittava tieto osaamistarpeesta. Esikarsintamenetelmän käyttöönotolla säästettäisiin aikaa. Muutoin voi käydä niin, että hakija kutsutaan tunnin haastatteluun ja alussa huomataan, että henkilöllä on väärä kuva haettavasta tehtävästä tai alkumetreillä huomataan, ettei henkilö ole soveltuva kyseiseen tehtävään. Tunnin haastatteluun aikaa kuluu huomattavasti enemmän, kun aikaan lasketaan myös valmistuminen. (Salli & Takatalo, 50–51.)

Espoon kaupungin rekrytointipalveluissa oli tehty päätös syksyllä 2014 ottaa käyttöön videohaastattelutyökalu esikarsintamenetelmäksi rekrytointeihin, joissa on paljon hakijoita. Kehittämistehtävän tarkoituksena oli tehostaa rekrytointiprosessia Espoon strategian mukaisesti sähköisellä työkalulla, esikarsintaan tarkoitettulla videohaastattelutyökalulla.

Espoon kaupungin rekrytointipalvelut on keskitetty tuottamaan kokonaisvaltaista rekrytointipalvelua esimiehille ja kuntalaisille. Sisäisinä asiakkaina ovat Espoon kaupungin esimiehet ja ulkoisina asiakkaina kuntalaiset, jotka hakevat töihin Espoon kaupungille. Tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena. Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen ja tutkimus toteutettiin toiminnan tutkimuksena.

Tarkoituksena oli tutkia ja tehdä johtopäätökset uuden esikarsintamenetelmän käytettävyydestä ja hyödyllisyydestä luomalla uusi toimintamalli. Tämän lisäksi tavoitteena oli selvittää videohaastattelutyökalun käytön vaikutus rekrytointiprosessin tehokkuuteen, jota mitataan rekrytointiin käytetyllä ajansäästöllä. Tutkimuksessa mitattiin tehokkuuden kasvua videohaastattelutyökalun pilotointijakson jälkeen. Palveluiden sähköistäminen nousee strategiasta.

Rekrytoinnin esikarsintamenetelmiä ovat hakemusten hyvän läpikäynnin lisäksi mm. internetpohjaiset esikarsintamuodot, esittelyvideot tai työhön liittyvät ennakkotehtävät, lyhyt puhelinhaastattelu tai ryhmäarviointi. Ennakkotehtävä, kuten videohaastattelu, karsii hyvin hakijoita, jotka eivät ole aidosti kiinnostuneita tehtävästä. Videohaastattelu antaa lisätietoa hakijasta, vaikka videot olisivatkin vain muutaman minuutin mittaisia. Hyvä esikarsintamenetelmä mittaa rekrytointiin liittyviä keskeisiä kriteerejä sekä on hakijalle motivoiva ja läpinäkyvä. (Salli & Takatalo, 50–51.)

2.2 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimusongelma rajattiin koskemaan Espoon esimiesten rekrytointiprossin tehostumista sekä asiakastytyväisyyden kasvua ottamalla käyttöön Espoo strategian mukainen sähköinen hakijoiden esikarsintamenetelmä. Tutkimus koskee videohaastattelutyökalun käyttöönottoa ja sisäisten asiakkaitten käyttäjäkokemuksia, sekä rekrytointipalveluiden käyttäjäkokemuksia pilotin aikana. Ulkoisten asiakkaitten eli hakijoitten palautetta ei tässä tutkimuksessa huomioida, sillä hakijakysely järjestetään joka toinen vuosi Espoon kaupungin työpaikkahakijoille. Tutkimusongelma koskee ainoastaan sisäisten asiakkaitten asiakastytyvääisyyttä (esimiehet), sekä heidän osaltaan rekrytointiprosessin tehostumista. Tässä tutkimuksessa rajataan ulkopuolelle muut esikarsintamenetelmät, kuten puhelinhaastattelut, sillä ne eivät ole johdettavissa strategiasta.

Tutkimusongelma on: miten esimiesten käyttämää työaika voitaisiin tehostaa käyttöönotettavan esikarsintatyökalun avulla. Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

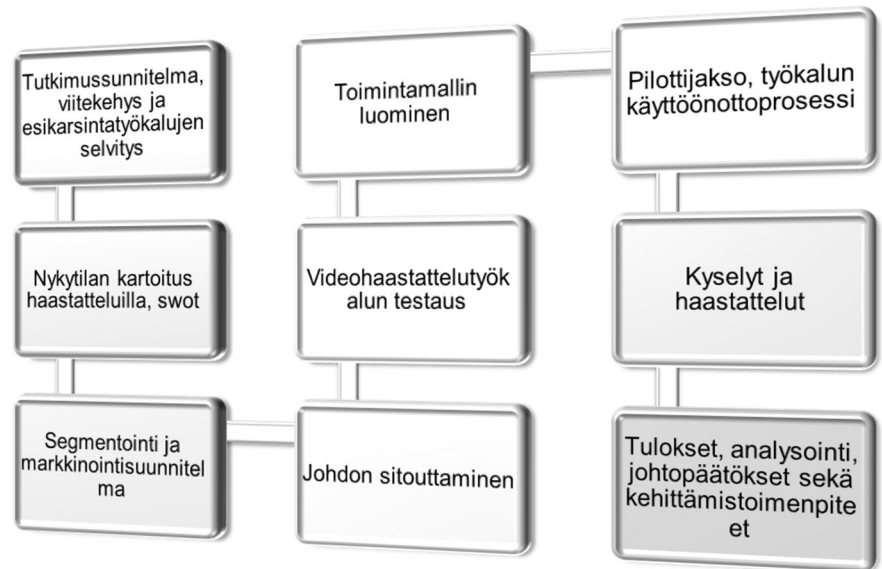
1. Onko palvelu (rekrytointityökalu) otettu käyttöön?
2. Kuinka suuri käyttöaste palvelulla on?
3. Kuinka paljon aikaa säästyy videohaastattelun käytöllä?
4. Lisääkö videohaastattelun käyttöönotto asiakastytyvääisyyttä?
5. Onko videohaastattelutyökalu kustannustehokas?

2.3 Kehittämistehtävän aikataulu ja suunnitellut toimenpiteet

Organisaatiosta lähtöisin oleva toimintatutkimus käynnistettiin vuoden 2014 elokuussa. Aikataulullisesti kehittämistehtävä eteni siten, että videohaastattelutyökalun käyttöönotto tehtiin tammikuussa 2015 ja pilottijakso kesti kesäkuun loppuun 2015. Tutkimuksessa otettiin huomioon myös loka-joulukuun 2014 aikana testausmielessä käytettyjä videohaastattelutyökalun käyttökokemuksia. Nykytilaa kuvaavat haastattelut rekrytointiasiantuntijoille toteutettiin tammikuussa 2015. Tutkimusaineistoa kerättiin kesäkuun 2015 loppuun osallistuvalla havainnoinnilla, jonka jälkeen tehtiin kysely käyttäjäkokemuksista esimiehille elo-syyskuussa 2015. Toinen haastattelu rekrytointiasiantuntijoille toteutettiin pilotointijakson jälkeen. Analysointi ja johtopäätökset sekä jatkokehittämistoimenpiteet tehtiin syys- lokakuussa 2015.

Seuraavassa on lueteltu pääpiirteittäin kehittämistehtävän vaiheet ja aikataulu:

- Elokuussa 2014 kehittämissuunnitelman ja keskustelut rekrytointipäällikön kanssa, tavoitteiden laadintaa
- Eri videohaastattelumahdollisuuksiin tutustuminen syyskuussa 2014 ja toimittajan valinta
- Recruitby.net testikäyttöön loka-joulukuu 2014
- markkinointisuunnitelman laadinta joulukuu 2014
- HR- johdon sitouttaminen uuteen työkaluun joulukuussa 2014
- Recruitby.net työkalun pilotointijakso tammikuu-kesäkuu 2015
- joulukuussa 2014 ja tammikuussa 2015 nykytila-analyysi pohjautuen rekrytointiasiantuntijoiden sekä rekrytointipäällikön haastatteluihin ja vuoden 2013 asiakastytyväisyytuloksiin
- Kilpailevien tuotteiden arviointi kesäkuu 2015
- Toisen toimittajan testaus elokuu-joulukuu 2015
- Kysely esimiehille videohaastattelutyökalusta syyskuussa 2015 (pilotointi ajalta lokakuu 2014 - kesäkuu 2015)
- Haastattelut rekrytointiasiantuntijoille elo-syyskuussa 2015
- Kirjallinen ohjeistus lokakuu 2015
- Syys- lokakuussa 2015 tulosten avaaminen ja kehittämistoimenpiteiden laadinta
- Lokakuussa 2015 johtopäätökset ja uuden toimintamallin käyttöönotto videohaastattelutyökaluun
- joulukuu 2015 palveluntarjoajan kilpailutus



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen eteneminen

Kuviosta 1 selvenee toimintatutkimuksen eri vaiheet ja kehittämishankkeen eteneminen. Kehittämishanke alkoi tutkimussuunnitelman tekemisellä ja päättyi tulosten analysointiin ja kehittämistoimenpiteisiin.

2.4 Toimintatutkimus ja tutkimusaineiston keruu

Mielekkäintä tutkimus oli toteuttaa laadullisena toimintatutkimuksena. Tarkoitus oli tuottaa valitusta kehittämiskohteesta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tapaustutkimusanalyysillä ei ole tarkoituksaan pyrkiä yleistettävyyteen. Tässä tapauksessa tarkoituksena oli saada esille käyttäjäkokemukset ja tehokkuuden kasvu uuden sähköisen palvelun käytöstä. Tarkoituksena ei ollut tutkia ihmisiä tai ihmisryhmää, vaan yksittäistä tapausta, pilottia, videohaastattelutyökalun käyttöönoton hyödyllisyyttä palveluntarjoajan ja asiakkaan näkökulmasta.

Tutkimusaineiston aineistonkeruumenetelminä käytin haastattelua, havainnointia ja kyselyä. Puolistrukturoidulla haastattelulla kerättiin aineistoa tutkittaessa työntekijöiden kokemuksia ja kehittämis ehdotuksia videohaastattelun palvelun käytöstä. Haastattelut toteutettiin kasvokkain. Tämä on perusteltua, sillä tutkijalla on luotettavuussuhde muihin osallistujiin kollegiaalisuuden vuoksi. Kehittämistehtävän alkumetreillä haastateltiin rekrytointiasiantuntijoita (Liite 3.), joiden pohjalta tein SWOT- analyysin, joka on kuvattu

kohdassa 4.7. Sähköinen kysely puolestaan tehtiin esimiehille, jotka ovat käyttäneet videohaastattelua pilottijakson aikana. (Liite 1.)

Heikkinen, Rovio & Syrjälä (2007, 104) mukaan toimintatutkimuksessa tärkeimpiä toimintatutkijan tiedon menetelmiä ovat haastattelu, osallistuva havainnointi sekä havaintojen pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja.

Käytin myös osallistuvaa havainnointia tutkimusmenetelmänä. Metsämuurosen (2006) mukaan havainnointi voidaan toteuttaa eriasteisilla osallistumisilla. Tässä tapauksessa tarkoituksena oli havainnoida ja hakea empiiristä tietoa videohaastattelun käytöstä. Tällöin on perusteltua havainnoida täydellisen osallistujan roolissa. Havainnoinneista kirjoitettiin tutkimuspäiväkirjaa, joka toimi myös tutkimusaineistona. Toimintatutkimukseen kuuluu osaltaan myös arvaamattomuus, eikä tutkija tällöin voi välttämättä ennalta tietää kaikkia kehittämisprosessissa esille nousevia asioita. Itse tutkimusongelmat muuttuvat ja täsmentyvät prosessin aikana. (Heikkisen ym. 2007, 96)

Haastattelua käytän nykytilan täsmentämiseksi mm. rekrytoivien esimiesten ajankäytöstä sekä rekrytointien läpimenoajoista. Kerään asiantuntijoiden kokemuksia ja ajatuksia siitä, miten ja mihin rekrytointeihin videohaastattelutyökalu soveltuisi parhaiten. Asiantuntijoille tehtyä haastatteluja käytän myös pilottijakson jälkeen mittaamaan saavutettua tehokkuuden kasvua ja ajan säästöä. Haastattelujen perusteella saatujen tulosten pohjalta on tarkoitus tehdä uudet kehittämistoimenpiteet videohaastattelutyökalun käyttöön ja ottaa tässä prosessissa jatkuvan parantamisen malli käyttöön (PDCA). Tekemäni muistiinpanot toimivat runkona tutkimuksen kirjoittamiselle.

Haastattelu sopii tähän toimintatutkimukseen menetelmäksi, tässä työssä kartoitetaan nykytilan lisäksi muutos, jonka videohaastattelutyökalun käyttöönotto saa aikaan. Myös Metsämuurosen (2008, 39) mukaan edellä esitetyt perustelut täsmentävät haastattelun olevan hyvin soveltuva metodi tutkimusaineiston keräämiseksi.

3 Teoreettinen viitekehys

Tavoitteena teoreettisessa viitekehyksessä on tutkimusongelman eri näkökulmiin vastaaminen. Liiketoiminnan kirjallisuus muodostaa teoreettisen viitekehksen, joka liittyy prosessin kehittämiseen ja itsearviointiin, uuden toiminnan käyttöönottoon sekä rekry-

tointiprosessiin liittyvään kirjallisuuteen. Tämän tarkoituksena on jäsentää ja ratkaista kehitystehtävän ongelmaa.

Viitekehys rakentuu aiempien tutkimuksien ja julkaisujen pohjalta, jotka koskevat prosessien kehittämistä, itsearviointia ja jatkuvaa parantamista. Julkishallinto elää murroksessa ja tarvitsee vauhtia muutokseen (Korpela, Mäkitalo 2008). Hyvien palvelujen kehittäminen ja innovatiivisuus tulevat olemaan tämä tutkimuksen keskiössä yhdessä prosessien kehittämisen ja itsearvioinnin kanssa. Teoreettista tietoa näihin löytyy useista eri lähteistä.

Uuden työntekijän palkkaaminen on todella kallista, samoin irtisanominen. Kaupungilla on sekä työsuhteita että virkasuhteita. Virkasuhteen irtisanomissäännökset ovat paljon tiukempia kuin työsuhteisten, jonka vuoksi virherekrytoinneille ei ole varaa. (Markkanen, Mikko 55.) Tämän vuoksi itsearviointi ja prosessien kehittämisen jatkuva parantaminen on avainasemassa. Organisaation tulee pysyä houkuttelevana työnantajana, jonka vuoksi jatkuvan parantamisen malli (PDCA) ja laadun itsearviointimalli Caf ovat päämallit tässä työssä.

3.1 Henkilöstön hankinta sähköistyy

Espoon kaupungilla jo lähes kaikki hakemukset tulevat sähköisesti, vaikka julkinen organisaatio mahdollistaa edelleen paperihakemusten jättämisen. Hakemukset tulevat 98 prosenttisesti sähköisenä.

Palvelun sähköistäminen ja laadun parantaminen on tätä päivää. Espoon rekrytointipalvelut sitoutuvat Espoo strategiaan toimimalla edelläkävijänä sähköisten asiointimallien parantamisessa. Vuonna rekrytoinnin 2013 toimintaan vakiinnutettiin live-Chat palvelu kuntalaisille, joka on reaaliaikainen asiakaspalvelukanava. Tavoitettavuus lisääntyi ja asiointi helpottui ja tuli nopeammaksi.

Eri sähköisten hakijatietokantojen lisäksi rekrytointi-ilmoittelu on siirtymässä enenevässä määrin Internet alustoille. Rekrytointi-ilmoittelun perustavoitteena on kuitenkin käyttää sitä mediaa, jonka avulla etsivä esimies ja asiantuntija arvelee tavoittavansa potentiaalisimmat hakijat. (Markkanen 2005, 87.)

Kehittämishankkeessa on kuitenkin syytä ottaa huomioon eri ikäluokat ja osaaminen sekä osaamisvaje uutta sähköistä menetelmää käyttöönotettaessa. Nyt työikään tuleva sukupolvi on tottunut eri mobiilisovelluksien ja sähköisten kanavien käyttöön. Enemmän työkokemusta omaavat hakijat ja esimiehet eivät välttämättä ole puolestaan yhtä tottuneita sähköisten eri alustojen käyttäjiä. Varsinkin kaupunki organisaatiossa tämä on uusien sähköisten palveluiden käyttöönotossa huomioitava, jotta toiminta on julkisuuslain mukaisesti tasapuolista ja objektiivista.

Kun organisaatio vastaa asiakkaidensa, niin kuntalaisten kuin sisäisten asiakkaidenkin tarpeisiin, asiakastyytyväisyys paranee ja tätä kautta organisaatiomielikuva paranee. Organisaatiomielikuva eli maine vaikuttaa sen houkuttelevuuteen työnantajana. Vaikka taloustilanne on heikko, on tiettyjen alojen osaajista pula. Tällä hetkellä määritellyt työvoiman vajealueet Espoon kaupungilla ovat mm. lääkärit, hoitohenkilöstö ja sosiaalityöntekijät. Kaupungin johtotasolla tulee olemaan lähitulevaisuudessa vaihtuvuutta ikärakenteen vuoksi.

3.2 Organisaation maine

Espoon maine työnantajana on toistaiseksi ollut hyvä, mikä ilmenee joka toinen vuosi teetetyssä työnantajamielikuvatutkimuksessa. Olemassa olevaan maineeseen ei kuitenkaan tule tuudittautua, sillä viestintä on tehostunut ja tullut reaaliaikaiseksi mm. sosiaalisen median ansioista. Koko Espoota kattava viestintästrategia on olemassa, mutta Espoon kaupungin rekrytointipalvelut ovat tekemässä omaa some-strategiaa rekrytointien osalta. Espoon rekrytointipalvelut vaikuttavat tällä hetkellä sosiaalisen median kanavista Facebookissa ja LinkedInissä ja Twitterissä. Espoon rekrytointipalveluiden some-strategia on tarkoitus tehdä vuoden 2016 aikana.

Saavutettu hyvä maine tulee pyrkiä säilyttämään. On tärkeää tunnistaa nykyiset sekä potentiaaliset viat ja puutteet, valmistautua toimintaympäristön muutoksiin, valmistautua kriiseihin, viestiä toiminnasta johdonmukaisesti sekä motivoida henkilöstöä maineen lähettiläiksi. Maineen johtamisessa on kysymys myös aiheutuneiden vahinkojen korjaamisesta.

3.3 Prosessien eri tasot ja mittaaminen

Sisäisesti kehittämistehtävä vaikuttaa henkilöstöön, rekrytointiasiantuntijoihin. Heidän työnkuvansa muuttuu, jolloin tällä on vaikutusta varmasti myös henkilöstötyytyväisyyteen. Henkilöstötyytyväisyyskyselyissä saattaa ilmetä jotain uuden palvelun käyttöönoton jälkeen, joka puolestaan saattaa vaikuttaa uuteen prosessiin.

Yksilön näkökulmasta prosessi vaikuttaa mm. koulutukseen, sillä palvelua/toimintoa ei ole aiemmin ollut käytössä. Henkilökohtaiset tavoitteet nousevat tällöin esiin. Uuden toiminnon käyttöönotossa palkitsevaa voi olla onnistunut käyttöönotto. Nämä tulevat varmasti esiin kehityskeskusteluissa. Puolestaan työyhteisöön prosessi vaikuttaa työmäärän kasvuna/vähentymisenä, ja sitä kautta saattavat herättää keskustelua työyhteisötasolla. (Relander, Siv, 3.12.2012)

3.4 Rekrytointiprosessi

Rekrytointistrategian henkilöstön hankintaa määrittävä sisältö voidaan Markkasen (56, 2005) mukaan kulminoida seuraaviin kysymyksiin:

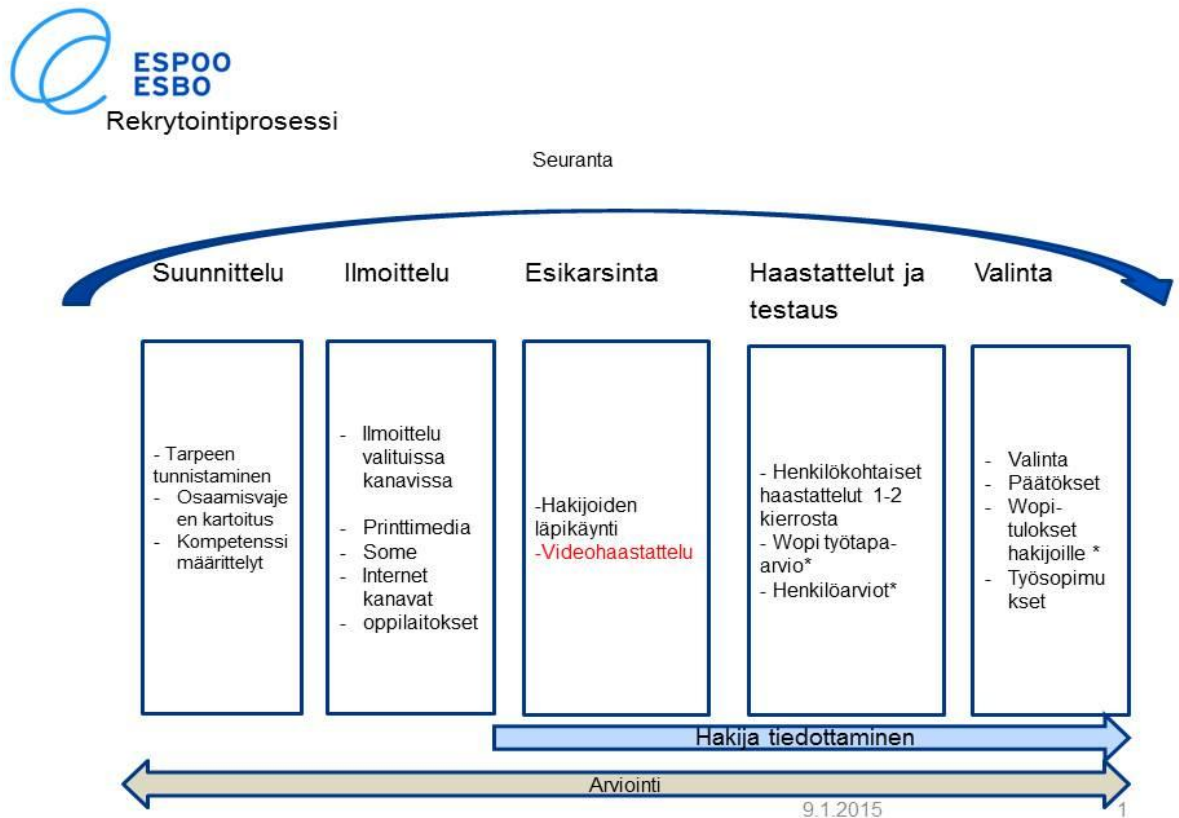
Mitä haemme? Miksi haemme? Miten haemme?

Henkilön hankinnan lähtökohtana tulee aina olla työvoiman tarve ja tarpeeseen kohdistuvan analysoinnin on johdettava konkreettisiin perusteisiin, jotka puoltavat rekrytoinnin aloittamista. Usein analysointi johtaa myös kriteerien muodostamiseen. (Markkanen 2005, 58–59).

Toimiva rekrytointiprosessi on tärkein organisaation tapa saada osaavaa henkilöstöä. Eri tutkimusten mukaan organisaation maineeseen suurin vaikuttava tekijä on puskaradio. Kun työyhteisö voi hyvin ja arvostaa tehtävää työtä, se näkyy ja kuuluu. Vielä kauemmas ja kovempaa kuuluu, mikäli rekrytointiprosessi on hoidettu epäammattimaisesti ja organisaation henkilöstö voi huonosti.

Rekrytointiprosessin tärkeimmät elementit ovat suunnittelu, ilmoittelu, hakijoiden esikarsinta, haastattelut ja testaus, valinta, hakija tiedottaminen, jatkuva seuranta sekä

arviointi. Seuraavassa kuviossa on kuvattu Espoon rekrytointipalveluiden rekrytointiprosessi pääpiirteittäin.



Kuvio 2. Espoon rekrytointiprosessi

Videohaastattelu sijoittuu edellisessä kuviossa esikarsintavaiheeseen. Kun suunnittelu ja ilmoitteluvaiheet on toteutettu laadukkaasti, voidaan videohaastattelulla esikarsia hakijoita kompetenssipohjaisten kysymysten avulla. Kompetenssivaateet määritellään jo suunnitteluvaiheessa.

3.5 Esikarsintamenetelmät

Rekrytoinnin yksi keskeisemmistä haasteista on aika. Jos prosessi venyy liian pitkäksi, voidaan menettää hyviä hakijoita ja se synnyttää kielteistä organisaatiomielikuvaa. Tuottavuus laskee, kun soveltuvien hakijaa ei pääse aloittamaan tehtävässään. Sallin ja Takatalon 2014 mukaan hyvällä esikarsinnalla on mahdollista tehostaa rekrytointia. Salli ja Takatalo esittelevät esikarsintamenetelmiksi Internet-pohjaiset tilanpäättely-

tehtävät, esittelyvideot tai muut ennakotehtävät, ryhmäarvioinnit, hakemusten fiksun lukutavan ja lyhyen puhelin tai skype-haastattelun. Hakemusten huolellinen läpikäynti on tunnetuin esikarsinnan muoto, mutta kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä ei pelkästään hakemusten läpikäynnillä voi tehdä. (Salli & Takatalo 2014, 48–49).

Caf -malli on tehty juuri julkiselle sektorille, valtiolle ja kunnille. Kyseessä on prosessi-, laadun ja itsearvioinnin kehittämismalli, jonka suomennettu kriteeristö julkaistiin toukokuussa 2013. Työssä on perusteltua käyttää Caf- mallin ja PDCA -mallin konsensusta, sillä PDCA kehittämis- ja laadun arviointimalli on laajalti käytössä Espoon kaupungilla. Caf-malli on johdettu tunnetusta EFQM laadunhallintamallista ja PDCA mallista. EFQM Excellence -mallin avulla organisaatiot voivat arvioida toimintaansa ja parantaa suorituskyykyään (EFQM 2010, 2-6).

Tämän vuoksi on tarkoituksenmukaista käyttää CAF- mallia, eikä vaikkapa ISO 9000 standardia. ISO 9000 on organisaatioiden standardisarja laadunhallintaan ja laadun varmistamiseen ja on johdettu PDCA mallista, mutta se ei suoranaisesti tarkastele organisaatioiden tuotteiden (tavaroiden tai palvelujen) laatua, toisin kuin CAF- malli.

3.6 CAF malli

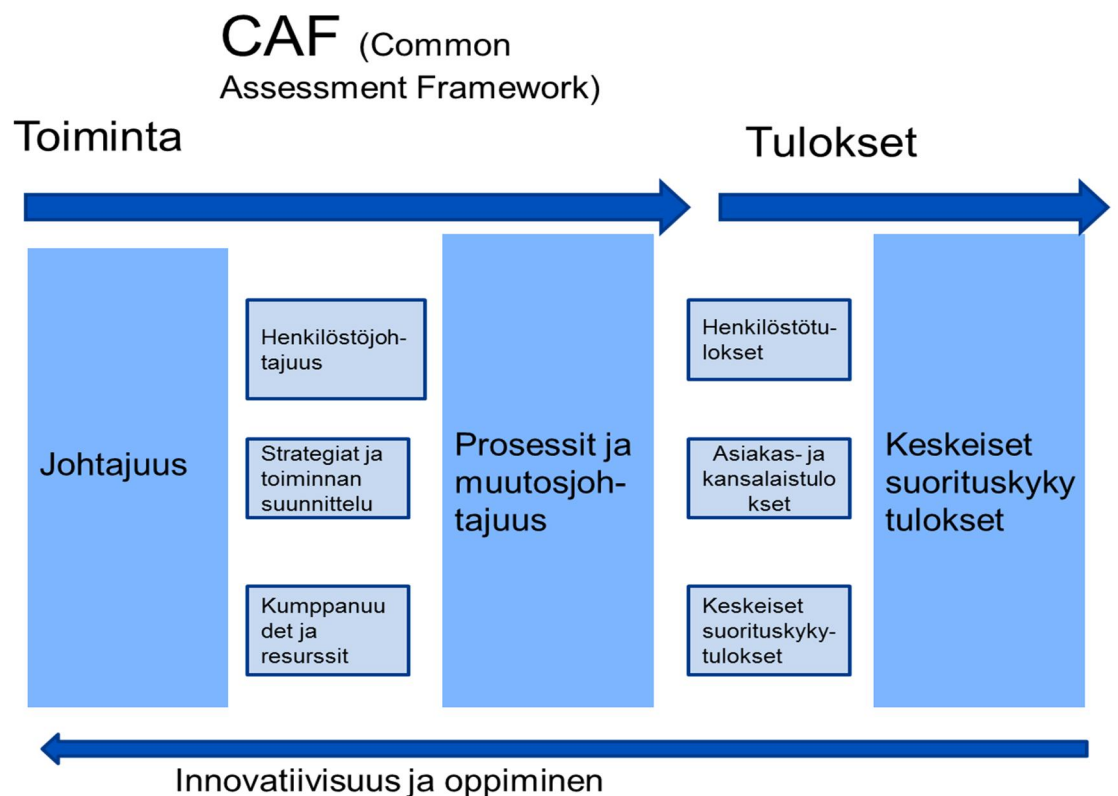
Teoreettinen viitekehys rakentuu CAF- mallin ja PDCA (plan-do-check-act) mallin konsensukseen sekä sitä käytetään tutkimuksen arvioinnissa. CAF-mallin on rakentanut Euroopan Unionin jäsenmaiden yhteinen työryhmä (Innovative Public Services Group, IPSG). CAF (Common Assessment Framework) malli on laadittu ensisijaisesti itsearviointityökaluksi valtiohallintoon ja kuntasektorille. Malli on tarkoitettu myös helpottamaan yksityiskohtaisempien kriteeristöjen käyttöön ottoa. (Valtiovarainministeriö. 2015).

CAF-mallin ottaa arvioinnissa huomioon julkisen sektorin organisaatioiden erityispiirteet, tarjoaa julkiselle sektorille itsearviointityökalun, joka on helppokäyttöinen sekä yhdistää erilaisia käytössä olevia laadunhallintamenetelmiä sekä helpottaa julkisen sektorin organisaatioiden välistä vertailukehittämistä. (Valtiovarainministeriö. 2015).

CAF-malli pitää sisällään yhdeksän arviointialuetta, joka kattaa kaikki organisaation toiminnan kannalta keskeisimmiksi katsotut alueet. Yhdeksän arviointialuetta sisältää erilaisia arviointikriteerejä. Nämä kriteeristöt auttavat tunnistamaan

ja arvioimaan kunkin arviointialueen oleellisia asioita. CAF- malli otetaan tässä työssä käyttöön mukailtuna ja arvioidaan prosessin kannalta keskeisiä elementtejä.

CAF-malli tarjoaa tämän toimintatutkimuksen kannalta oleellisia asioita, mm. näyttöön perustuvan arvioinnin, mahdollisuuden arvioida omaa toimintaa kriteeristöllä, jolla on laaja hyväksyntä Euroopassa julkisella sektorilla, linkin konkreettisten tavoitteiden sekä niiden saavuttamista tukevien strategioiden ja prosessien välille, keinon suunnata kehittämistoimenpiteet alueille, joilla niitä eniten tarvitaan. CAF mahdollistaa tiedon levittämisen hyviksi todetuista käytännöistä oman organisaation sisällä ja keinon yhdistää laatutyö osaksi normaaleja työprosesseja. CAF-malli on käyttökelpoinen organisaation suorituskyvystä ja toiminnan laadusta kertovan yleiskuvan muodostamiseen. (Valtiovarainministeriö. 2015).



9.1.2015

2

Kuvio 3. Caf (Common assessment Framework) (Valtiovarainministeriö. 2015).

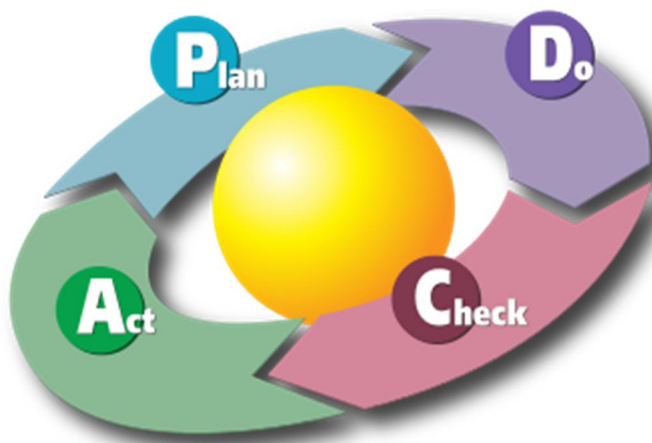
Johtajuus, strategiat ja toiminnan suunnittelu, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit tarkastelevat niitä organisaation toimintatapoja, joilla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja tavoitellut tulokset. Asiakas- ja kansalaistulokset, henkilös-

tötulokset, yhteiskunnalliset tulokset sekä keskeiset suorituskkytulokset arvioidaan näistä toimintatavoista seuraavia tuloksia eri näkökulmista. (Suomen kuntaliitto. 2015).

3.7 PDCA, Demingin ympyrä

Yhdysvaltalainen Walter Shewhart kehitti PDCA-mallin 1920-luvulla. Edward Deming teki mallin myöhemmin käytännönläheisemmäksi ja tunnetuksi johtamista ja jatkuvaa parantamista käsittelevässä kirjallisuudessa ja koulutusohjelmissaan. Teoriaa sovelletaan laajasti johtamisen ja laadunhallinnan kehittämisessä. Plan-Do-Check-Act malli on jatkuvan johtamisen prosessi. PDCA-mallilla tuetaan koko prosessin kehittämiskaarta; toiminnan suunnittelua, toteutusta, seuranta ja toiminnan arviointia ja johtopäätösten tekemistä.

PDCA- sykli perustuu neljään vaiheeseen jotka ovat suunnittelu (Plan), kokeilu (Do), tulosten tarkastelu (Check) ja tulosten käyttöönotto (Act). PDCA on siis jatkuvan parantamisen malli, joka ei pääty koskaan. Tuloksista nousee aina uudet kehittämiskohteet, joita suunnitellaan, toteutetaan, arvioidaan ja otetaan käyttöön. Kehittäminen nähdään ympyränä, joka kiertää akselinsa ympäri eikä pääty koskaan. Prosessi nähdään päätymättömänä ja jokaisen kierroksen jälkeen tavoite on lähempänä.



Kuvio 4. Demingin ympyrä (Deming 1991)

3.8 CAF- mallin arviointialueet

Seuraavassa on esitelty CAF mallin yhdeksän eri arviointialuetta ja niiden suhde tutkimushankkeelle. Malli on esitelty valtiovarainministeriön sivuilta ladattavasta pdf dokumentista. (Valtiovarainministeriö. 2015).

Arviointialueena johtajuus

CAF-mallin mukaan johtajuutta arvioitaessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, mitä johto tekee suunnatakseen organisaation toimintaa, kehittääkseen ja toteuttaakseen organisaation johtamisjärjestelmää. Johtajuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota myös siihen, millaisia keinoja käytetään henkilöstön motivoimiseen ja tukemiseen sekä toimiiko johto esimerkkinä ja roolimallina. (Valtiovarainministeriö. 2015).

Tässä tutkimuksessa kiinnitetään huomiota henkilöstön motivoimiseen ja tuen antamiseen liittyen videohaastattelutyökalun käyttöönottoon. Voidaan ajatella, että esimiehen tuella on korrelaatio työkalun käyttöönoton kanssa, sillä uuden toiminnan jalkauttaminen vaatii motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön.

Arviointialueena strategia ja toiminnan suunnittelu

Arvioitaessa strategiaa ja toiminnan suunnittelua, tulisi tarkastella CAF- mallin mukaan niitä asioita, jotka osoittavat organisaation tehdyt toimenpiteet tiedon keräämisestä. Tietoa tulee kerätä sidosryhmien tulevista ja nykyisistä tarpeista, jotta voidaan kehittää, tarkistaa ja päivittää strategiaa ja toimintasuunnitelmia organisaatiossa. (Valtiovarainministeriö. 2015).

Koska toimintatutkimus keskittyy nimenomaan toiminnan suunnitteluun, on perusteltua arvioida edellä mainittuja osa-alueita videohaastattelutyökalun käyttöönottoprosessissa. Tämä osio keskittyy palvelun kehittämiseen ja sidosryhmien kuuntelemiseen.

Arviointialueena henkilöstöjohtaminen

CAF- malli tarkastelee seikkoja, jotka osoittavat, mitä organisaatio tekee suunnitellakseen, johtaakseen sekä kehittääkseen henkilöstöresursseja suhteessa strategioihin ja toiminnan suunnitteluun, hyödyntääkseen henkilöstön osaamista yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi,

kehittääkseen vuoropuhelua ja vaikutusmahdollisuuksia henkilöstön osallistamiseksi. (Valtiovarainministeriö. 2015).

Tästä CAF:n kriteeristön osa-alueesta keskitytään henkilöstöresursseihin suhteessa videohaastattelun käyttöönottoon. Tämä sen vuoksi, että on tarkoituksenmukaista arvioida kokemuksia ajankäytöstä projektin onnistumiseen.

Kumppanuudet ja resurssit

Kumppanuuksia ja resursseja arvioidessa huomio kiinnittyy siihen, että organisaation tulisi kehittää ja hallita tärkeimpiä kumppanuussuhteitaan, luoda kumppanuussuhteita asiakkaiden/kansalaisten kanssa, hallita tieto, taloutta ja teknologiaa. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota talouden ja teknologian arvioimiseen. (Valtiovarainministeriö. 2015).

Prosessit ja muutosjohtaminen

Kun arvioidaan prosesseja ja muutosjohtamista, tulee kiinnittää huomiota siihen, että organisaatio johtaa prosessejaan, ottaa mukaan asiakkaat ja kansalaiset tuotteiden ja palvelujen suunnitteluun. (Valtiovarainministeriö. 2015.) Videohaastattelutyökalun käyttöönotossa ja toiminnan kehittämisessä asiakkaiden eli esimiesten ja hakijoiden käyttökokemukset ovat tärkeimpiä toiminnan kehittämisen kannalta. Näitä arvioidaan tässä toimintatutkimuksessa.

Asiakas ja kansalaistulokset

CAF- mallin määritelmä asiakas ja kansalaistuloksille on, millaisia sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyttä koskevia tuloksia organisaatio on saavuttanut. Arvioinnissa tulee tarkastella, mitä tuloksia organisaatio on saavuttanut pyrkiessään vastaamaan asiakkaiden ja kansalaisten odotuksiin. Tähän liittyy kaksi tarkastelukohtaa; Asiakas/kansalaistyytyväisyysmittausten tulokset sekä asiakas/kansalaistuloksia koskevat indikaattorit. (Valtiovarainministeriö. 2015). Tässä tutkimuksen osassa kiinnitetään huomiota hakijoiden mielikuvaan sekä käyttäjäkokemuksiin videohaastattelun käyttöönotossa.

Henkilöstötulokset

CAF mallin avulla on tarkoitus selvittää, millaisia henkilöstön tyytyväisyyttä koskevia tuloksia organisaatio on saavuttanut. Arvioinnissa tulee tarkastella millaisia tuloksia on saavutettu henkilöstön työtyytyväisyyden ja motivaation osa-alueilla sekä tarkastellaan henkilöstötulosten indikaattorit. Tässä osiossa tullaan tarkastelemaan hankkeen onnistumisen arviointia.

Yhteiskunnalliset tulokset

Tähän arviointialueeseen sisältyvät organisaation omat sisäiset tehokkuutta lisäävät toimenpiteet, joita arvioidaan. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota siihen, millainen yhteiskunnallinen vaikutus organisaatiolla on. (Valtiovarainministeriö. 2015). Tarkastelun kohteena ovat yhteiskunnalliset tulokset ja ympäristötulokset. Tutkimuksessa yhteiskunnallisia tuloksia tarkastellaan eettisyyden näkökulmasta.

Keskeiset suorituskykytulokset

Keskeisten suorituskykytulosten avulla arvioidaan palveluja/tuotteita koskien tavoitteiden saavuttamista sekä toiminnan vaikuttavuutta ja tehokkuutta. (Valtiovarainministeriö. 2015). Tavoitteiden saavuttaminen ja taloudelliset tulokset nousevat esiin tässä osiossa. Suorituskyvyn mittarit ovat tutkimuksen kannalta oleelliset, jotta saadaan selville, onko toimintatutkimuksessa onnistuttu.

4 Nykytila analyysi

Nykytila-analyysi on koottu rekrytointiasiantuntijoiden, rekrytointipäällikön sekä asiakailta (esimiehet) saadun palautteen pohjalta. Nykytila-analyysissä otin huomioon myös esimiehille saadut asiakastyytyväisyystulokset. Rekrytointipäällikkö Jutta Takalan kanssa kävimme läpi rekrytointiprosessin haasteet esimiehen näkökulmasta sekä organisaation strategiaa ja sieltä johdettuja Rekrytointipalvelujen tulostavoitteita. Niin ikään kävimme lävitse myös tulevaisuus skenaariota. Rekrytointipäällikön kanssa kävin keskustelua läpi koko kehittämishankkeen. Tämä on hyvin perusteltua, sillä Jutta Takala on toiminut Espoon Rekrytointipalveluissa koko yksikön elinkaaren ajan.

Nykytila-analyysissä tarkastelimme Rekrytointipalvelujen prosesseja ja asiakastyytyväisyyttä sekä keräsin kehitysehdotuksia asiantuntijoilta esikarsintatyökalun käyttöön-

toon liittyvistä asioista. Nykytilaa kuvasin SWOT-analyysillä, jonka avulla pystyimme selkeämmin jäsentämään kehitystoimenpiteiden tarpeellisuutta. SWOT-analyysi on esitetty luvussa 4.7.

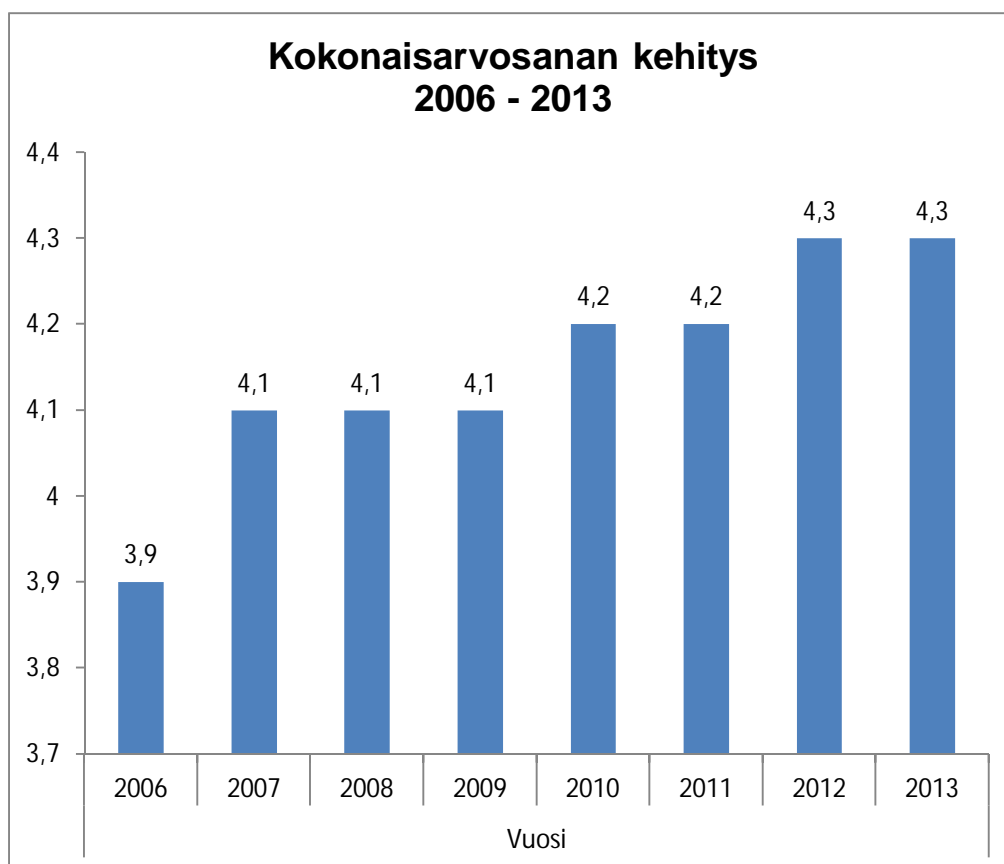
4.1 Espoon rekrytointiprosessin nykytila

Rekrytointiprosessi Espoon kaupungilla on johdettu rekrytointipalveluiden toimesta. Rekrytointiprosessiin kuuluu rekrytinnin suunnittelu esimiesten kanssa, ilmoitusten julkaiseminen valituissa kanavissa, hakijoiden kelpoisuusehtojen mukainen kelpoisuuskien määrittely, hakijatiedottaminen hakuprosessin eri vaiheissa, haastattelukysymysten laatiminen sekä haastattelut yhdessä rekrytoivan esimiehen kanssa sekä työsopimusten tekeminen. Rekrytointiprosessin valintavaiheessa asiantuntijat ovat mukana esimiesten tukena sekä tarjoavat työtapaa-analyysiä kärkihakijoista. Hakijoiden esikarsintamenetelmänä oli ollut käytössä ainoastaan hakijoiden työpaikkahakemusten huolellinen läpikäynti. Palvelu on tasalaatuista läpi kaupungin, koska se on keskitetty, mutta asiakas (esimies) on prosessin jokaisessa vaiheessa jollain tavalla mukana, jolloin esimiehen aikaa kuluu liian paljon asioihin, joka ei ole tuottavaa työtä.

4.2 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyskysely esimiehille tehdään vuosittain. Vuoden 2013 tutkimustulokset olivat valmiit toimintatutkimussuunnitelmaa tehtäessä. Asiakastyytyväisyyskysely lähetettiin 1135 esimiehelle, joista 247 vastasi (vastausprosentti 22 %). Vastaaajista 43 % tuli sivistystoimesta, 28 % sosiaali- ja terveystoimesta, 15 % palveluliiketoimesta, 12 % tekninen ja ympäristötoimesta ja 1,2 % konserniesikunnasta.

Esimiesten antama kokonaisarvosana rekrytointipalvelujen palveluille vuonna 2013 oli 4,3, sama tulos kuin vuonna 2012. (Rekrytinnin asiakastyytyväisyyskysely 2013.)

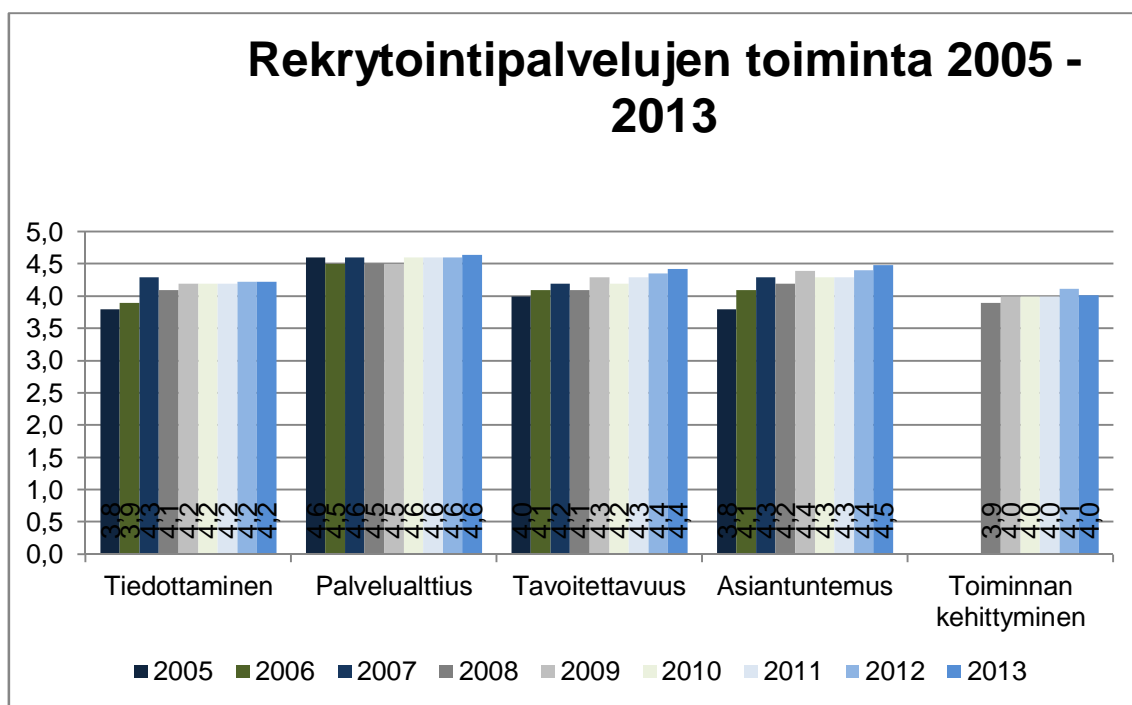


Kuvio 5. Asiakastyytyväisyyden kehitys 2006–2013. Arviointiasteikko 1-5

Kuviosta 5 käy ilmi kokonaisarvosanan kasvu. Arviointiasteikon väli on 1-5, jolloin tulos 4,3 on jo todella hyvä.

Seuraavassa kuvassa on esitetty koko asiakastyytyväisyyden kehitys vuoden 2005–2013 aikana toiminnoittain. Kaikilla muilla aloilla tyytyväisyys on joko pysynyt samana tai kasvanut, paitsi toiminnan kehittymisessä on ollut edelliseen vuoteen nähden pientä laskua.

Avoimista palautteista kävi myös ilmi, että Rekrytointipalvelut voisivat antaa vielä kokonaisvaltaisempaa apua mm. kärkihakijoiden seulonnassa. Tämän lisäksi vastauksista kävi ilmi, että esimieheltä kuluu nykyisellä rekrytointiprosessilla paljon aikaa rekrytointiin ja tähän toivottiin parannusta.



Kuvio 6. Asiakastyytyväisyyden kehittyminen 2005–2013. Arviointiasteikko 1-5

Asiakastyytyväisyystulosten mukaan esimiehet toivovat entistä enemmän tukea rekrytointeihin rekrytointipalveluilta. (Rekrytointipalveluiden asiakastyytyväisyystutkimus 2013) Irtautuminen perustehtävästä ja rekrytointiin käytetty aika koetaan haastavaksi, johon tutkimus keskittyy. Rekrytointeihin käytettyä esimiesten työaikaa ei ole mitattu, mutta empiirisen tutkimuksen mukaan ajankäyttö haastatteluihin ja saatu hyöty eivät kuitenkaan kohtaa.

4.3 Kompetenssit ja resurssit

Espoon Rekrytointipalveluissa työskentelee päällikkö, johtava rekrytointiasiantuntija, kahdeksan rekrytointiasiantuntijaa, neljä assistenttia sekä yksi asiantuntija terveydellisistä syistä uudelleen sijoittelussa. Kaksi assistenttia näistä työskentelee Espoon sairaalan lyhyiden sijaisuuksien parissa. Kaikki rekrytoinnit koskien yli 4 kk:n sijaisuuksia ja vakituisia virkoja sekä toimia hoidetaan keskitetysti rekrytointipalvelujen toimesta. Jokaisella asiantuntijalla on tämän lisäksi oma vastuualueensa, jonka toimintaa kehitetään jatkuvasti. Kaikilla asiantuntijoilla on kokemusta pitkältä ajalta rekrytointien parissa.

4.4 Nykyiset mittarit ja niiden relevanttius

Kun tarkastellaan prosessin eri tasoja, tulisi jokaiselle tasolle olla myös relevantti mittaristo. Ulkoiset mittaristot ovat kunnossa, niitä ovat mm. työnantajamielikuvatutkimukset, jotka teetetään joka toinen vuosi. Työnantajamielikuvatutkimukseen tuli lisätä kysymykset koskien uutta videohaastattelutyökalua.

Sisäisiä mittareita Espoossa on myös hyvin käytössä. Henkilöstötyytyväisyyskyselyiden (sisäinen mittari) lisäksi käytössä on tulokortti, joka on johdettu suoraan strategiasta. Tulokortissa on määritetyt tavoitteet, sekä vastuuhenkilöt. Tavoitteiden toteutumiset kirjataan tulokorttiin. Tavoitteet kunnallisella sektorilla ovat usein laadullisia, kuten myös Espoon rekrytointipalveluissa. Tavoitteet liittyvät mm. asiakastytyväisyyden kasvuun ja palveluiden tehokkaaseen tuottamiseen. Tulokorttia seuraamalla voidaan mitata yleisellä tasolla kehittämishankkeelle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Tulokorttia seurataan mm. kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa, ja niissä määritellään henkilökohtaiset tavoitteet johdettuna strategiasta, tulokortista sekä osaamisen kehittäminen. Tavoitetaso on kuitenkin määritelty kehityskeskustelussa skaalalla 1-5 ja työsuorituksen arviointilomakkeessa on lähes vastaava skaala. Tällä mitataan yksilön onnistumista mm. uuden tuotteen lanseeraamisessa.

Rekrytointipalveluiden tärkeimmät mittarit ovat kuitenkin asiakastytyväisyyskyselyt, ne toteutetaan sisäisille asiakkaille kerran vuodessa ja ulkoisille asiakkaille joka toinen vuosi. Espoo strategian jatkuvan parantamisen mallin (PDCA, plan-do-check-act) mukaan asiakaspalautteista nostettiin kehittämiskohteet ja tehtiin projektisuunnitelma sekä aikataulutus ja vastuutettiin asiantuntijat toteuttamaan kehittämistoimenpiteet. Toimenpiteiden toteuttamista sovittiin seurattavan säännöllisesti pitkin vuotta. Nämä mittarit toimivat mielestäni hyvin kun selvitän, onko videohaastattelu lisännyt asiakastytyväisyyttä.

Rekrytointipalvelut saavat palautetta suoraan myös kuntalaisilta internetin kautta, sähköpostilla, kirjeitse, lehdistön kautta, suullisesti sekä puhelimitse. Puhelimitse ja sähköpostitse tulevat palautteet kirjataan palautekanavaan, jotta palautteita voidaan hallinnoida paremmin. Palautteet käydään läpi esimiehen kanssa, esiin nousseisiin haasteisiin voidaan reagoida heti.

4.5 Videohaastattelutyökalu ja esikarsintamenetelmät

Hakijoiden esikarsinnan työkaluna oli hakemusten tarkka läpikäyminen. Rekrytointipalvelut seulovat kelpoisuusehdot täyttävät hakijat, jonka jälkeen esimies joko yksin, tai yhdessä rekrytointiasiantuntijan kanssa valitsee haastatteluun kutsuttavat hakijat.

Hakijan työhistoria kertoo ammatillisesta kompetenssista sekä siitä, miten ammattitaitoa on sovellettu ja millaisella intensiteetillä (Markkanen 2009, 65.) Se ei kuitenkaan kerro vielä, onko hakija soveltuva tehtävään.

Rekrytoinneissa esimiehen on usein helppo löytää hakijoista muutama ”helmi”, jotka ehdottomasti kutsutaan haastatteluun. Niin sanotulle alueelle jäävä iso joukko on haaste. Esimerkiksi, jos hakijoita on 30, hakijoista löytyy kaksi tai kolme papereiden perusteella olevaa hyvää hakijaa, mutta harmaalle alueelle jää noin 10 hakijaa. Henkilökohtaisten haastatteluiden osuus tulee olla tarpeeksi suuri, mutta relevantti. Rekrytointipalveluiden ohjeistuksen mukaan haastatteluun tulisi käyttää aikaa noin 45 minuutista 90 minuuttiin riippuen tehtävän vaativuudesta sekä haastattelukierrosten lukumäärästä. Tämän lisäksi aikaa kuluu haastatteluun valmistautumiseen, kuten hakemusten käsitteilyyn, siirtymisiin ym. Videohaastattelutyökalu antaa mahdollisuuden suuremmalle hakijamäärälle päästä ensimmäiseen vaiheeseen. Tehtävään soveltuvin hakija voi hyvinkin löytyä harmaan alueen joukosta.

Nykytilaa analysoitaessa rekrytointipalveluissa käytiin läpi eri esikarsintamenetelmävaihtoehdot, joista päädyttiin videohaastattelutyökalun käyttöönottoon. Puhelinhaastattelut eivät anna yhtä objektiivista käsitystä hakijoista, sillä hakijalla saattaa olla huono ajankohta haastatteluun. Lisäksi puhelinhaastattelut veisivät enemmän työaikaa, sillä hakijoiden saaminen kiinni voi olla haastavaa. Puhelinhaastatteluiden tekemiseen ei löytynyt perusteita myöskään strategiasta, eikä niiden tekemisen katsottu säästävän aikaa.

4.6 Recruitby.net videohaastattelutyökaluna

Laajaa tutkimusta palveluntarjoajista ei ole tehty, mutta henkilöstöjohtamiseen erikoistunut talo Virvo on tehnyt mm. vertailun palveluntarjoajista. Suomalaisia yrityksiä jou-

kossa ei ollut montaa palveluntarjoajaa, ja eniten suomessa käytetty videohaastattelutyökalun tarjoaja oli Recruitby.net.(Virvo.2015).

Koska kaupungilla on jo olemassa olevat lisenssit videotyökalu Dreambrokeriin, sen käytettävyyttä rekrytointeihin testattiin tutkijan ja toisen asiantuntijan (Ari Tolvasen) toimesta. Dreambroker työkalu on tehty pääasiassa opetusmateriaalin tekemiseen, jonka vuoksi se ei ollut soveltuvin rekrytointeihin. Tähän johtopäätökseen tultiin mm. siksi, ettei yrityksellä ole teknistä tukea hakijoille, toisin kuin recruitby.netillä.

Recruitby.netin videohaastattelutyökalua voidaan käyttää missä rekrytoinnissa tahansa. Videohaastattelu ei ole hakijaa tai esimiestä aikaan tai paikkaan sitova, se tehdään omalla tietokoneella tai mobiililaitteella, eikä näin ollen ole reaaliaikainen. Palvelun käyttö ei myöskään vaadi erityisiä teknisiä valmiuksia. Hakijalle esitetään kompetenssi-pohjaiset kysymykset, joita on yhdestä neljään. Vastausaikaa annetaan hakijalle noin minuutti per kysymys. Työnhakija voi nauhoittaa vastauksensa niin monta kertaa kuin haluaa ennen videoiden lähettämistä järjestelmään esimiehen nähtäväksi. Recruitby.net julkaisee sivuillaan hakijoiden palautteet myös sellaisenaan ja pääsääntöisesti ne ovat positiivisia. (Recruitby.net.2015).

Tässä kehittämishankkeessa rajattiin hakijoiden käyttäjäkokemukset ulkopuolelle. Mainittakoon, että palvelun tarjoaja Recruitby.net on teettänyt käyttäjä (hakija) palautekyselyn alkuvuodesta 2015, johon osallistui 899 hakijaa. Tutkimuksessa selvitettiin hakijoiden kokemuksia ja mielipiteitä videohaastattelutyökalusta osana rekrytointiprosessia. Tutkimustulosten mukaan 83 % vastaajista suosittelisi videohaastattelutyökalun käyttöä osana rekrytointiprosessia. 87 % vastaajista oli jokseenkin tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen videohaastatteluun menetelmänä ja 86 % vastanneista oli jokseenkin tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä Recruitby.net työkalun käytöstä. Tutkimus on julkaistu Recruitby.netin internet sivuilla. (Recruitby.net.2015)

4.7 SWOT- analyysi ja nykytilan yhteenveto

Nykytilan arviointiin ja videohaastattelutyökalun käyttöönottoon esikarsintamenetelmänä tehtiin haastattelujen ja asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella yhteenvetona SWOT- analyysi. SWOT-analyysillä tarkoitetaan organisaation vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) arviointia. Tämä on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämalli, jota käytetään strategian

laatimisen lisäksi oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämässä. (Lecklin 2006, 233). SWOT- analyysin yhteenveto tuottaa tietoa työkalun käytön mahdollisuuksista, uhista, vahvuuksista ja heikkouksista. Seuraavassa kuviossa on esitetty Swot-analyysi nykytilasta.

Vahvuudet: <ul style="list-style-type: none"> – Asiakaspalvelu on hyvällä tasolla – Asiantuntijat ovat ammattilaisia – Strategiset tavoitteet olemassa toimintaa ohjaamassa – Vahva sitoutuminen organisaatioon, kehittämismyönteinen asenne ja kulttuuri – rekrytointiprosessi kuvattu ja tasalaatuinen – keskitetty rekrytointipalvelut 	Heikkoudet: <ul style="list-style-type: none"> – esikarsintatyökalu puuttuu – esimiehen työajan käyttö/ rekrytointi koettu liian suureksi – toiminnan kehittyminen koetaan laske-neen
Mahdollisuudet: <ul style="list-style-type: none"> – Toimia entistä paremmin tukipalveluna – esikarsintatyökalun käyttö voi vapauttaa henkilötyöntuntemuksia tuottavaan työhön – asiakastytyytyväisyys kasvaa – palvelujen käyttöaste kasvaa 	Uhat: <ul style="list-style-type: none"> – liikelaitosmalli voi heikentää ostoja, säästöt kaupungilla – Soite-uudistuksen vaikutus rekrytointipalveluihin – uuden toimintamallin vastustaminen

Kuvio 7. Swot analyysi nykytilasta

Swot-analyysi mahdollisti olennaisten toimenpiteiden suunnittelun. Analyysin pohjalta tehtiin päätökset kaupunkitasoisesta pilotoinnista, eikä erilliselle segmentoinnille nähty tarvetta.

5 Kehittämistehtävän toteutus

Tässä luvussa käyn läpi kehittämistehtävän toteutuksessa kohdeorganisaatiossa tehtyjä toimenpiteitä, joita olivat seuraavat:

1. Asiantuntijoiden ja rekrytointipäällikön haastattelut ja keskustelut kehittämisehdotusten kerääminen nykytilassa ja pilotoinnin jälkeen
2. Videohaastattelun testaus
3. Markkinointitoimenpiteet

4. Videohaastattelutyökalun käyttöönotto/ pilotoiminen
5. Kyselyn tekeminen pilotoinnin jälkeen käyttäjille (esimiehille), käyttäjäkokemusten ja kehittämis ehdotusten kerääminen
6. Aikataulutus jatkuvalle arvioinnille
7. Videohaastattelun käyttökokemusten lisääminen hakijoille tehtävään kyselyyn sekä asiakastytyväisyyskyselyyn
8. Kirjallinen ohjeistus videohaastattelutyökalun käytöstä

5.1 Asiantuntijoiden haastattelut

Tässä tutkimuksessa oli perusteltua haastatella asiantuntijoita nykytilan kartoittamiseksi, sekä tämän lisäksi pilotin jälkeen haastatella onnistumisesta ja kehittämisideoista. Keskustelut ja haastattelut toteutettiin kasvokkain nykytilan kartoittamiseksi. Nykytilaa koskevat haastattelut käytiin SWOT- analyysin avulla teemahaastatteluna joulukuussa 2014 ja tammikuussa 2015 ja pilotoinnin jälkeen tehdyt haastattelut toteutettiin puoli-strukturoituna haastatteluna syksyllä 2015. Ennen pilotointia käydyt haastattelut tehtiin kahdelle asiantuntijalle, jotka käyttivät testausaikana videohaastattelutyökalua. Puolestaan pilotoinnin jälkeen tehtyihin haastatteluihin valikoitui eniten videohaastattelutyökalua käyttäneet asiantuntijat, joita tutkimuksen tekijän lisäksi oli kolme henkilöä. Haastattelut toteutettiin työympäristössä. (Liite 2 ja 3).

5.2 Videohaastattelun testaus

Rekrytointien tehostamiseen valittiin videohaastattelutyökalu Recruitby.net. Videohaastattelu toimii pääsääntöisesti tietokoneella ja mobiililaitteella lukuun ottamatta Windows puhelimia. Käyttöjärjestelmävaatimukset eivät olleet korkeita, jonka vuoksi palvelua päätettiin testata kolme kuukautta. Palvelun käyttö vaatii kameran ja kuvan sekä äänen nauhoitusmahdollisuuden, joka tänä päivänä löytyy useimmista tietoteknisistä laitteista. Palvelun tarjoajalla on myös hakijoille oleva ympärivuorokautinen apu saatavilla Chat-palvelun muodossa. Palvelun tuottaja oli koko testausajan käytettävissä ja asiantuntijoiden tukena. Testausaikana lisättiin vuoden 2014 asiakastytyväisyyskyselyyn sekä hakija kyselyyn kysymykset videohaastattelutyökalusta. Tässä tutkimuksessa nämä jätetään huomiotta, koska vuoden 2014 aikana testaukseen osallistui alle kymmenen esimiestä ja vastaajia videohaastattelua koskeviin kysymyksiin oli ainoastaan muuta-

ma. Hakijakyselyä ei ole toteutettu vielä koska se toteutetaan joka toinen vuosi, jonka vuoksi se on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Recruitby.netin käyttöä testattiin kolmen kuukauden ajan noin 10. rekrytoinnissa ja rekrytointipalvelut päätyivät tämän järjestelmän käyttöönottoon sen hyvän toiminnallisuuden vuoksi. Testauksen jälkeen päätettiin pilotoida palvelua tammikuusta kesäkuuhun 2015, jonka aikana oli tarkoitus kartoittaa myös muut mahdolliset toimijat. Päätettiin, että palvelu lanseerataan kaupunkitasoisesti ja kaikkien toimialojen esimiehillä on mahdollisuus käyttää palvelua pilottijakson aikana. Koska tuote oli täysin uusi, päätettiin, ettei siitä laskuteta asiakkaita erikseen, vaan se kuluu rekrytoinnin kokonaishintaan. Testauksen aikana sovittiin myös markkinointitoimenpiteistä, kun käyttökokemuksia saatiin. Tämän lisäksi sovittiin pilotoinnin toimintatavasta eli siitä, että työkalua käyttävät esimiehet saavat henkilökohtaisen opastuksen tuotteeseen, jotta sen käyttäjämäärä kasvaa mahdollisimman suureksi. Kolmen kuukauden testausajan hinta oli 2000€.

Testaus antoi viitteitä työkalun helppokäyttöisyydestä ja kasvavasta tehokkuudesta rekrytoinneissa. Testauksen aikana videohaastatteluun vastanneilta kysyttiin henkilökohtaisissa haastatteluissa käyttäjäkokemuksia, jotka pääsääntöisesti olivat positiivisia. Käyttäjäkokemuksista kävi ilmi, että hakijat olivat tyytyväisiä palveluun. Teknisiä haasteita kamaran toimivuuden kanssa sekä äänen kuuluvuuden kanssa oli muutamilla hakijoilla. Nämä seikat olivat ratkenneet yhteydenotolla Recruitby.netin tarjoamaan ”help-Desk” tyyppiseen palveluun. Muutama hakija ei ollut pystynyt vastaamaan lainkaan. Keskusteltuani kollegani Ari Tolvasen kanssa asiasta päätimme, että mikäli jatkossa esiintyy ylitsepääsemättömiä teknisiä haasteita, hakija voi vastata esitettyihin kysymyksiin sähköpostilla tai halutessaan tulla Espoon rekrytointipalvelujen tiloihin tekemään videohaastattelun. Videoiden tekemiseen ei käyttäjäkokemusten mukaan mennyt paljon aikaa. Vastaajat kertoivat ottaneensa keskimäärin noin kolme tai neljä otosta yhdestä kysymyksestä, ennen videon lähettämistä. Monet hakijat kertoivat käyttäneensä videohaastattelua ensimmäistä kertaa.

Videohaastattelutyökaluun oli yhdet pääkäyttäjätunnukset testauksen aikana. Testauksen aikana ilmeni haasteita, mikäli kahdella koneella oltiin samanaikaisesti kirjautuneena palveluun. Apu saatiin Recruitby.netiltä. Päätettiin, että kaikilla rekrytointiasiantuntijoilla on omat käyttäjätunnukset ja testauksen aikana sovittiin toimintatavoista. Testauksen aikana palveluun liitettiin asianmukaiset logot ja työntäjäesittelyvideot sekä

käytössä olevaan eRekryjärjestelmään lisättiin hakijaviestintäosio rekrytointiasiantuntijan toimesta.

5.3 Markkinointitoimenpiteet/viestintä ja johdon sitouttaminen

Tuotteen käyttöönottoon tein viestintäsuunnitelman yhdessä toisen rekrytointiasiantuntijan kanssa. Päätettiin, että pääkanavina pilotin käyttöönottoon oli Essin sivut (intranet), rekrytiedote (kerran kuussa lähtevä tiedote) sekä suora sähköpostiviestintä. Tämän lisäksi tuotetta markkinoitiin helmikuussa 2015 rehtoreille opettajarekrytointien yhteydessä ohjeistuksen kanssa. Viestin rehtoreille lähetti asiantuntijat, jotka hoitavat opettaja-rekrytointeja.

Recruitby.net videohaastattelutyökalu päätettiin esitellä Espoon kaupungin henkilöstöjohdolle, jotta tuotteen vieminen esimiestasolle helpottuisi ja saisi johdon siunauksen. Esittelin uuden palvelumuodon toisen asiantuntijan kanssa HR-ohjausryhmässä joulukuussa 2015 ennen varsinaista pilottijakson alkamista. Paikalla olivat Espoon kaupungin henkilöstöjohtaja sekä henkilöstöpäälliköt sekä henkilöstön kehittämispäälliköt.

Käyttöönottoprosessia suunniteltaessa otettiin huomioon, että suomenkielisellä varhaiskasvatuksella on suuret rekrytointimäärät, jonka vuoksi tuote esiteltiin ensin suomenkielisen varhaiskasvatuksen johtoryhmässä ja tämän jälkeen laajennetuissa johtoryhmissä, jossa oli alueen esimiehiä edustettuina.

Näiden toimenpiteiden lisäksi videohaastattelutyökalua esittelin ja markkinoitin/ markkinoitiin uuden esimiehen peruskurssilla, uusille esimiehille olevassa esimiesinfossa, esimiehille järjestetyissä haastattelu- ja rekrytointijärjestelmäkoulutuksissa sekä johdon foorumeissa.

5.4 Videohaastattelutyökalun pilotointi

Rekrytoinnin tehostamiseen videohaastattelutyökalulla toimittajaksi valikoitui suomalainen Recruitby.net työkalu. Muita suomenkielisiä tai suomalaisia työkaluja ei ollut markkinoilla ja Recruitby.net on markkinajohtaja Suomessa. Koska konsermikieli Espoon kaupungilla on suomi, on tämän käyttöönotto perusteltua.

Videohaastattelutyökalua (Recruitby.net) pilotointiin ajalla 1.1.2015–31.6.2015. Ennen käyttöönottoa suunnittelin käyttöönoton toimintatapaa yhdessä rekrytointipäällikön kanssa. Sovimme, että pilotointivaiheessa kaksi asiantuntijaa (itseni lisäksi rekrytointiasiantuntija Ari Tolvanen) oli vetovastuussa ja käyvät työkalun käytön läpi yhdessä toimittajan kanssa. Tämän jälkeen opetimme muille rekrytointiasiantuntijoille palvelun käytön. Koska kyseessä oli organisaatiolle täysin uusi tuote, päätimme, että pilotin aikana uudet käyttäjät (esimiehet) saavat ensimmäisellä käyttökerralla henkilökohtaisen opastuksen. Tämän vuoksi myös tuotteen markkinointi oli kohtuullista, jotta lupauksesta voitiin pitää kiinni. Kaikki rekrytointiasiantuntijat (8 henkilöä) osallistuivat esimiesten opastukseen joko esimiehen luona tai rekrytointipalvelujen tiloissa.

Pilotointijakso sujui pääsääntöisesti hyvin ja vastaanotto oli positiivista. Pieniä haasteita esiintyi mikrofoniin toimivuuden tai kameran käyttöönoton kanssa, mutta palvelun tarjoaja Recruitby.net tarjosi apuaan koko pilotointijakson ajan. Yhteistyö toimittajan kanssa toimi hyvin. Kommunikointi pilotoinnin aikana käytiin toimitusjohtaja Ari Beilinsonin kanssa sekä asiakkuuspäällikkö Anne Alarousun kanssa. Osallistuvalla havainnoinnilla huomasin myös jo pilotoinnin aikana tarpeen reaaliaikaiselle, skype-tyyppiselle ratkaisulle, jota Recruitby.net ei tarjonnut. Skypeä kokeiltiin, mutta kaupungin vahvat palomuurit ja järjestelmäoikeudet estivät ohjelman lataamisen esimiesten tietokoneille. Täähän toimintaan olisi tarvittu järjestelmän pääkäyttäjäoikeudet, jotka ovat keskitetyillä tietotekniikkapalveluilla.

Pilotin aikana kartoitettiin myös muut markkinoilla olevat toimijat. Koska hankintalaki sitoo kuntien hankintoja, päätettiin, että vaikka osallistuvan havainnoinnin ja käyttäjäkokemusten mukaan recruitby.net toimi hyvin pilotin aikana, otetaan vertailtavuuden vuoksi pilottijakson jälkeen toinen työkalu ennen kilpailutusta. Tarkoituksena oli pilotoida toista työkalua. Työkaluksi valikoitui Sanoma Oyj:n tarjoama amerikkalainen Interviewstream työkalu. Pilotointi oli tarkoitus toteuttaa elokuusta joulukuuhun 2015 ja käynnistää kilpailutus joulukuussa 2015 siten, että valittu videohaastattelutyökalu on käytettävissä vuoden 2016 alusta, mikäli käyttäjäkokemukset vahvistavat palvelun merkityksellisyyden rekrytointin tehostamisessa. Recruitby.net työkalun pilotointijakson kustannus oli 5000€.

Recruitby.netin pilotointijakson jälkeen tehtiin määräaikainen sopimus Sanoma Oyj:n kanssa Interviewstream videohaastattelun käytöstä, jossa oli mahdollisuus myös reaaliaikaiseen videohaastatteluun. Määräaikaisuus tehtiin ajalle elokuu-joulukuu 2015.

Heinäkuussa videohaastattelutyökalua ei ollut käytössä, koska rekrytointien määrä on pieni. Pilotointivaiheessa päädyttiin siihen, että koska (Recruitby.net) järjestelmä oli koettu helppokäyttöiseksi, Interviewstream otettaisiin käyttöön heti esimiesohjeiden avulla, eikä esimiehille tarjottaisi aktiivisesti asiantuntijan henkilökohtaista apua vaikka tarvittaessa apua saisi. Päätettiin, että videohaastattelutyökalu Interviewstreamin testauksen jälkeen tehtäisiin ohjeistus myös Recruitby.netistä, mikäli se valittaisiin toimittajaksi mahdollisessa kilpailutuksessa joulukuussa 2015. Esimies kyselyn palvelun hyödyllisyydestä, käytettävyydestä ja merkityksellisyydestä toteutin suunnitellusti syys - lokakuussa, jotta kesälomien kiireiden jälkeen saatiin mahdollisimman suuri vastausprosentti ja sitä myöden kyselyn luotettavuus mahdollisimman suureksi.

Toimintatutkimuksessa tilanteet saattavat muuttua yllättäen. Sanoma Oyj:n palvelua testattiin kesäkuun lopussa ja InterviewStream otettiin käyttöön elokuussa 2015. Toinen videohaastattelutyökalun käyttöönotosta vetovastuussa oleva asiantuntija teki ohjeistuksen heinäkuussa InterviewStream palveluun. Palvelu ei ollut käyttäjäystävällinen ja elokuun rekrytoinneissa joissa sitä käytettiin, ilmeni paljon ongelmia, joihin ei kuuden viikon aikana saatu ratkaisuja. Interviewstream oli jalkautunut toukokuusta Suomen markkinoille ja käyttäjäkokemukset olivat vähäisiä. Palvelulla ei ollut myöskään hakijoille käyttäjätukea, palvelu on lisäksi englanninkielinen eikä mm. tunnistanut suomalaisia kirjaimia. Videoiden tekemisessä oli suuria haasteita ja koska tuote on hallintoitu Amerikasta käsin, ei palvelu ollut ketterää eikä riittävän joustavaa. Espoon kaupunki ei ollut ainoa, jolla oli vaikeuksia InterviewStream työkalun kanssa, jonka vuoksi Sanoma Oyj päätti vetää keskeneräisen tuotteen pois markkinoilta toistaiseksi. Syyskuun puolivälistä 2015 Espoon rekrytointipalvelut päätti siirtyä takaisin käyttämään Recruitby.netin videohaastattelutyökalua.

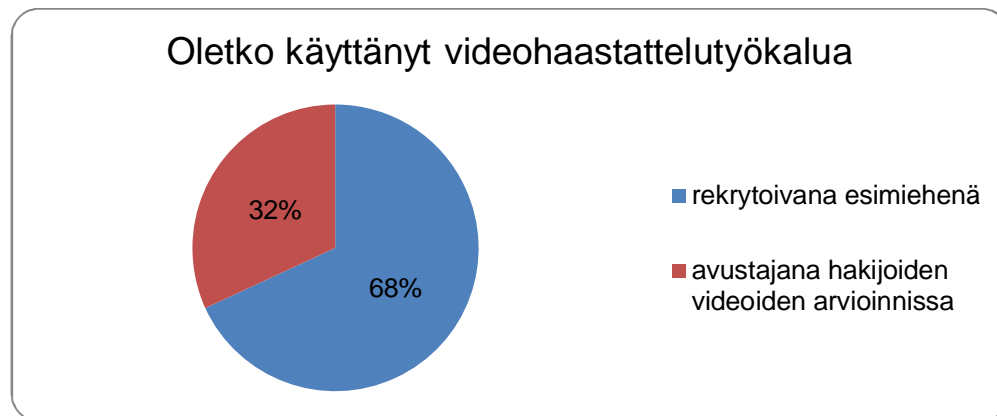
5.5 Kysely esimiehille

Tein kyselyn videohaastattelutyökalun (Recruitby.net) käytettävyydestä, hyödyllisyydestä ja toiminnallisuudesta rekrytointin esikarsintamenetelmänä syys- lokakuun vaihteessa 2015 Espoon kaupungin esimiehille, jotka olivat sekä testauksen että pilotointiaikana käyttäneet palvelua. Ajankohta valikoitui kesälomien takia, jotta mahdollisimman moni pystyisi vastaamaan.

Videohaastattelutyökalua oli käyttänyt 31.6.2015 mennessä 78 esimiestä. Osa esimiehistä ei ollut enää Espoon kaupungin palveluksessa kyselyä tehtäessä ja osa oli lomalla.

la siten, etteivät kyenneet vastaamaan vastausajan puitteissa. Kyselyn otokseksi muotoutui 70 henkilöä, joista 47 henkilöä vastasi (67,14 %) kyselyyn. Vastausprosentti oli todella suuri. Seuraavaksi esitellään esimiesten vastaukset. Johtopäätöksissä otetaan kantaa saavutettuihin tuloksiin. Kysely löytyy tutkimuksen liitteestä.

Recruitby.net työkalua käyttäneille esimiehille tehdyssä kyselyssä kysyttiin, kuinka moni on toiminut rekrytoivana esimiehenä ja kuinka moni puolestaan avustanut rekrytoinnissa mm. hakijoiden videoiden arvioinnissa. Alla kuvio jakaumasta. 68 % vastaajista on käyttänyt videohaastattelua rekrytoivana esimiehenä.



Kuvio 8. Videohaastattelutyökalun (Recruitby.net) vastaajien jakauma

Kuvion 8. jakauma osoittaa, että suurin osa vastaajista oli rekrytoiva esimies. Vastaajista 32 % olivat avustaneet videoiden arvioinneissa. Voidaan olettaa, että samat henkilöt, jotka ovat vastanneet arvioijan roolissa, ovat osallistuneet myös henkilökohtaisiin haastatteluihin.

Hyödyllisyys

Seuraavaksi kysyttiin videohaastattelun hyödyllisyyttä esimiehen näkökulmasta. As-teikko jaettiin 1-4, jossa 1= ei lainkaan hyödyllinen, 2= vähän hyödyllinen, 3= hyödyllinen 4= erittäin hyödyllisenä.

Kuinka hyödyllisenä pidät videohaastattelutyökalua?



Kuvio 9. Videohaastattelun koettu hyödyllisyys.

Kuviosta 9. voidaan päätellä, että 75 % (35 vastaajaa) piti työkalua erittäin hyödyllisenä ja 94 % hyödyllisenä tai erittäin hyödyllisenä.

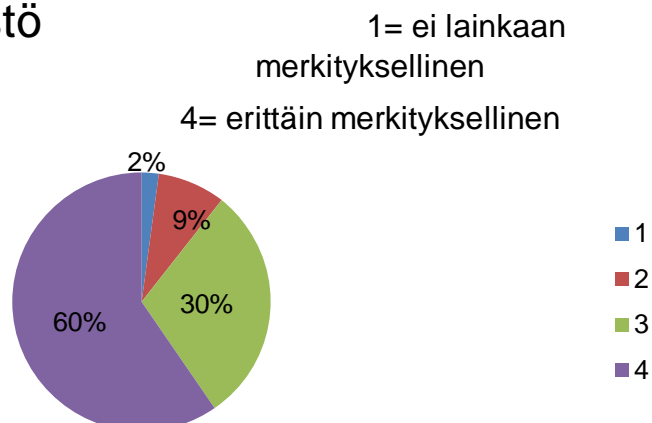
Merkityksellisyys

Videohaastattelun merkityksellisyyttä jaettiin kyselyssä seuraaviin osa-alueisiin:

- Ajan säästön merkitys
- Rekrytoinnin tehostumisen merkitys
- Hakijoiden haastatteluun valitsemisen merkityksellisyys

Arviointiasteikkona käytettiin 1-4, jossa 1= ei lainkaan merkityksellinen ja 4= erittäin merkityksellinen. Vastanneista 60 % piti erittäin merkityksellisenä ajan säästöä työkalun käytössä.

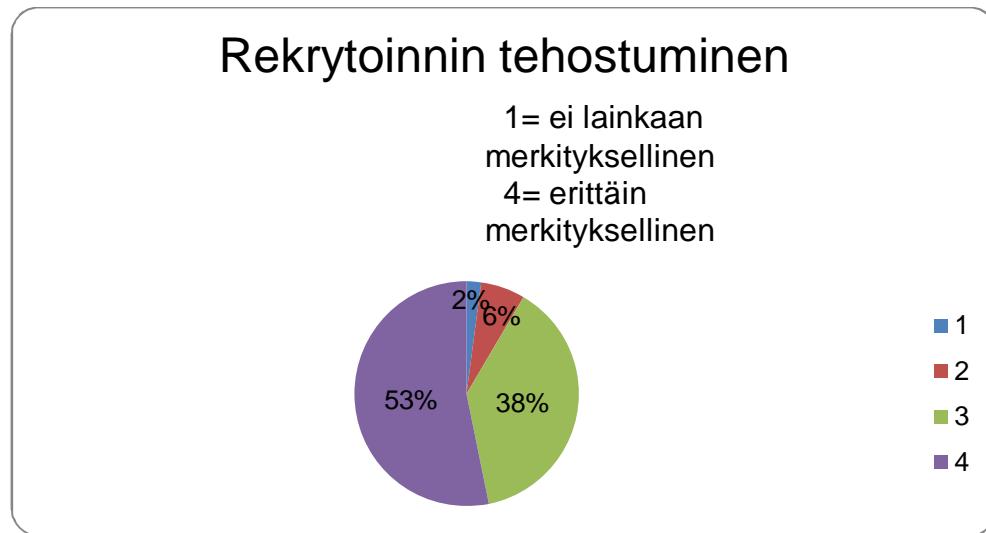
Ajan säästö



Kuvio 10. Ajan säästön merkitys Recruitby.netin käytössä.

Kuvio 10 osoittaa, että vastaajista 90 % piti ajansäästöä joko erittäin merkityksellisenä tai merkityksellisenä. Vain kaksi prosenttia koki videohaastattelutyökalun merkityksettömäksi arvioitaessa ajan säästöä.

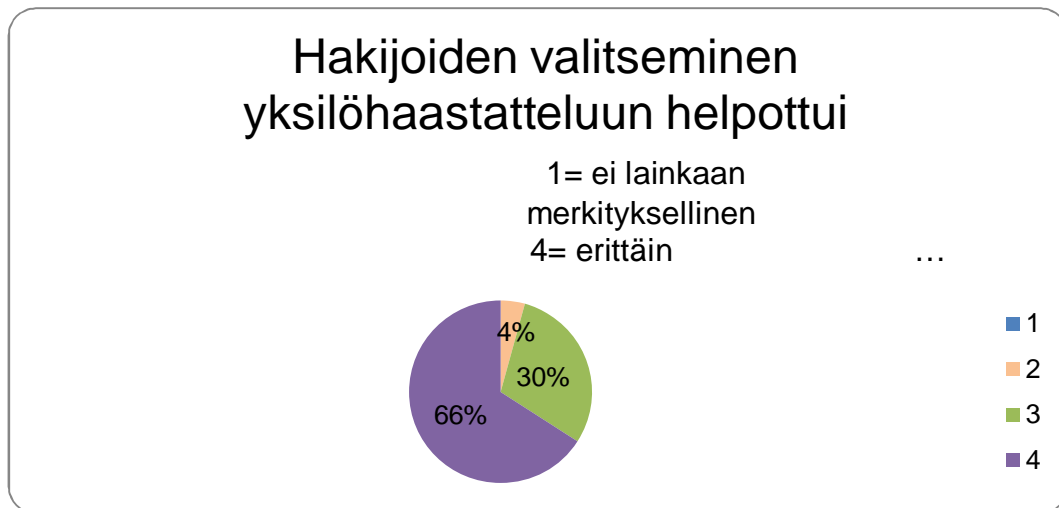
Videohaastattelun käytön merkitys rekrytoinnin tehostumisen näkökulmasta oli myös suuri. Jopa 91 % piti merkityksellisenä rekrytoinnin tehostumista.



Kuvio 11. Rekrytoinnin tehostumisen merkitys Recruitby.netin käytössä.

Tämä tulos osoittaa, että videohaastattelutyökalun käyttö koettiin tehostavan rekrytointia. Rekrytointien tehostumisesta saatu tulos on merkittävä organisaation kannalta ja vaikuttaa näin ollen tuloksellisuuteen.

66 % vastanneista puolestaan piti Recruitby.net työkalun merkitystä hakijoiden valitsemiseen yksilöhaastatteluun erittäin merkityksellisenä. 96 % koki työkalun tässä yhteydessä merkityksellisenä.

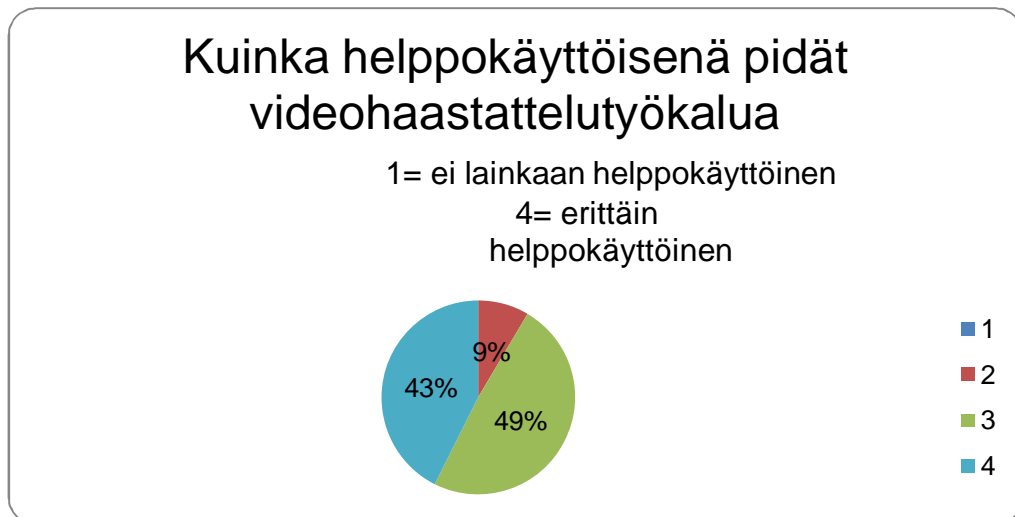


Kuvio 12. Merkitys hakijoiden yksilöhaastatteluun valitsemiseen.

Saadun tuloksen valossa totean, että videohaastattelutyökalun käyttö hakijoiden esikarsintamenetelmänä on toimiva ratkaisu. Hakijoiden valitseminen yksilöhaastatteluun koettiin helpommaksi. Tämän tuloksen valossa voidaan olettaa, että virhe valintojen määrä pieneni. Kun yksilöhaastatteluun kutsutaan hakija, jonka huomataan olevan soveltumaton jo haastattelun alkumetreillä, tulee haastattelu saattaa siitä huolimatta arvokkaasti ja asiantuntevasti loppuun. Videohaastattelutyökalun avulla oletettavasti virhearviointeja ei esiintynyt niin paljoa.

Käytettävyys

Käytettävyttä selvittäessä kysyttiin helppokäyttöisyyttä, sillä mitä helppokäyttöisimmäksi uusi työkalu koetaan, voidaan olettaa sen vaikuttavan puolestaan käyttöasteeseen. Seuraavasta kuvasta käy ilmi vastaajien mielipiteet käytettävyydestä.

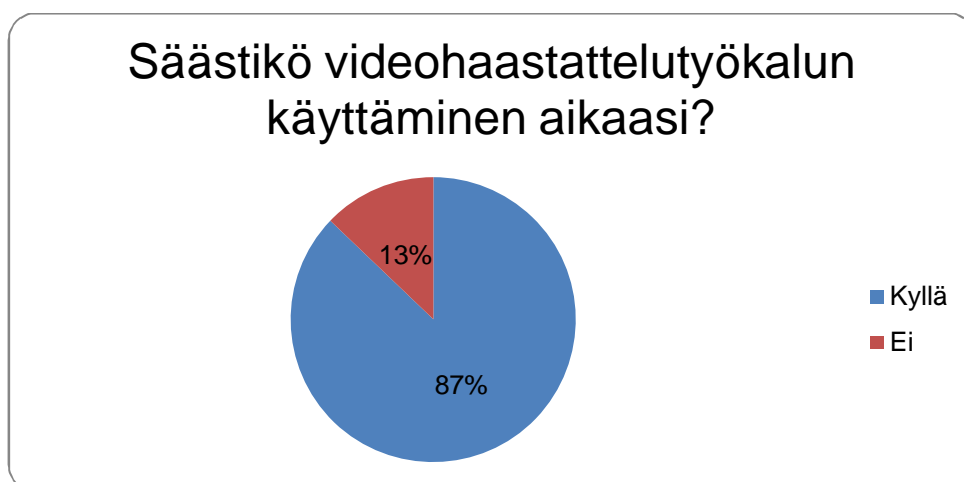


Kuvio 13. Kuvio 8. Recruitby.netin helppokäyttöisyys esimiehen näkökulmasta.

Esimiesten vastauksista käy ilmi, että videohaastattelutyökalu koettiin helppokäyttöiseksi. Jopa 91 % vastanneista koki työkalun joko erittäin helppokäyttöiseksi tai helppokäyttöiseksi.

Ajan säästö rekrytoinnissa

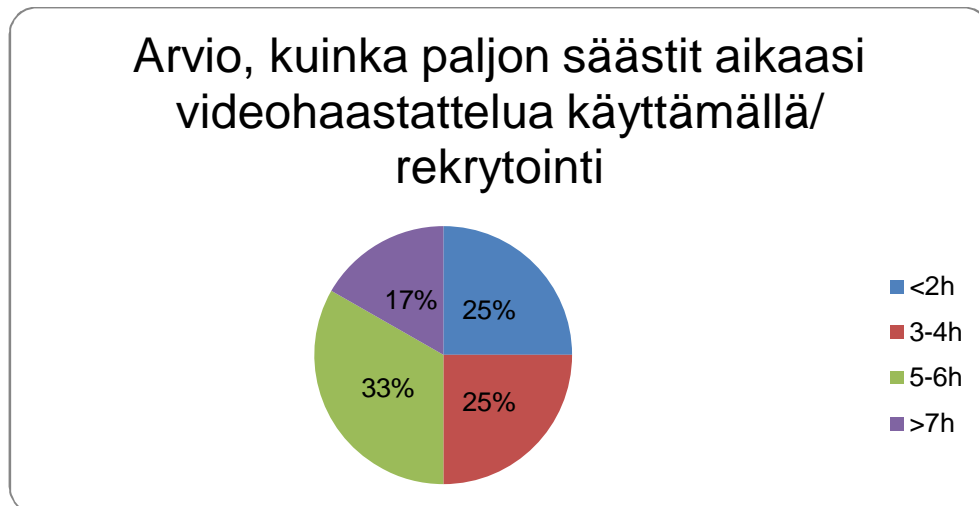
87 % vastanneista koki säästävänsä aikaa rekrytoinnissa käyttämällä videohaastattelutyökalua esikarsintamenetelmänä. Seuraavassa kuviossa on esitetty graafina ajan säästön merkitys esimiestyössä.



Kuvio 14. Videohaastattelun käytöstä koettu ajan säästö rekrytoinnissa.

Jopa 87 % esimiehistä koki videohaastattelutyökalun säästävän aikaa rekrytoinnissa. Säästetyllä ajalla ja videohaastattelutyökalun tehokkuudella on korrelaatio keskenään. Voidaan olettaa, että kun aikaa säästyy, myös rekrytointi tehostuu, kun rekrytoinnin lopputulos on kuitenkin laadukas.

Kuviossa 15. on esitetty saavutettu ajansäästö per rekrytointi. Esimiesten vastauksista käy ilmi, että jopa 50 % säästi aikaa yli viisi tuntia per rekrytointi.



Kuvio 15. Koettu ajansäästö per rekrytointi.

Saavutettu ajansäästö on merkittävä. 75 % kyselyyn vastanneista säästi aikaa yhdessä rekrytoinnissa kolme tuntia tai enemmän. Esimiesten avoimista vastauksista käy ilmi, että usea esimies oli käyttänyt pilottijakson aikana työkalua useammassa, kuin yhdessä rekrytoinnissa.

Kuviosta 16 käy ilmi videohaastattelun tärkeys. Jopa 96 % vastanneista suosittelisi kollegallensa videohaastattelutyökalun käyttöä. Ainoastaan 4 % vastanneista koki työkalun hyödyttömänä toteutetuissa rekrytoinneissa.

6 Suosittelisitko videohaastattelutyökalun käyttöä kollegallesi?

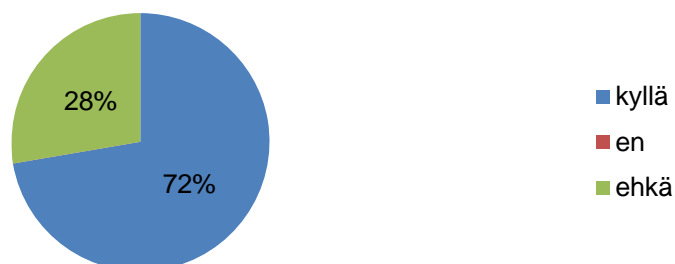


Kuvio 16. Videohaastattelutyökalun suosittelu kollegalle.

Esimiesten esikarsintatyökalun suositteluhalu on korkea. Tämä on merkittävää työkalun käytön jatkuvuuden kannalta. Mitä useampi esimies on valmis suosittelemaan työkalua kollegalleen, sitä suuremmaksi voidaan olettaa käyttöasteen kasvavan jatkossa.

72 % vastanneista käyttäisi puolestaan videohaastattelutyökalua myös seuraavissa rekrytoinneissa ja 28 % vastanneista oli sitä mieltä, että voisivat ehkä käyttää työkalua myös jatkossa.

Aiotko jatkossa käyttää videohaastattelutyökalua



Kuvio 17. Videohaastattelun käyttö jatkossa

Kuvion 17. tulos osoittaa, että videohaastattelun käyttö esikarsintamenetelmänä halutaan säilyttää Espoon kaupungilla.

5.6 Aikataulutus jatkuvalle arvioinnille

Toimenpiteenä oli tehdä jatkuvan parantamisen (PDCA) mallin mukaan aikataulutus arvioinnille. On luonnollista, että kehittämistoimenpiteitä arvioidaan esimies ja hakijatytytyväisyyskyselyiden pohjalta, mutta jatkuvan parantamisen mallin mukaan kerran vuodessa tehty arviointi ei toimi. Vuosikellon videohaastattelutyökalun arviointiin tein haastattelujen, havainnoinnin ja olemassa olevien mittareitten mukaan lokakuussa 2015. Vuosikello on kuvattu luvussa 6. Tämän lisäksi Espoon rekrytointipalveluilla on jatkuvan parantamisen malli käytössä ”tulokortissa”. Tulokorttia seurataan aktiivisesti ja katsotaan, kuinka kehittämishankkeissa on edetty.

5.7 Videohaastattelutyökalun ohjeistus

Tein videohaastattelun kirjallisen ohjeistuksen pilotoinnin jälkeen lokakuussa, kun tutkimustulokset saatiin ja päätettiin jatkaa Recruitby.netin käyttöä. Pilotoinnin aikana esimiehet saivat henkilökohtaista tukea käyttöönotossa. Pilottiajan jälkeen esimiehet voivat olla recruitby.netin käyttöön liittyen yhteydessä rekrytointipalveluihin pääasiassa joko puhelimitse tai lynk- viestintätekniikan avulla (reaaliaikainen viestintäympäristö) tai tarvittaessa asiantuntija voi opastaa esimiestä myös paikan päällä. Videohaastattelutyökalun liittyminen rekrytointiprosessiin on kuvattu ohjeistuksessa.

Ohjeistus (Liite 4) vapauttaa työaikaan asiantuntijoilta, kun aina uuden esimiehen kanssa käydä työkalua kasvatusten läpi. Tämä oli myös perusteltua, sillä esimiehille tehdyn kyselyn mukaan Recruitby.net on helppokäyttöinen. Näistä käyttäjäkokemuksista on lisää esiteltynä tuloksissa

6 Johtopäätökset

Luvussa seitsemän käsitellään kehitystoimenpiteiden tuloksia, arvioidaan tutkimuksen validiteettia, reliabiliteettia ja verifiointia sekä esitellään itsearviointi teoreettisen viitekehysten, CAF- mittariston valossa. Luvun lopuksi keskitytään tutkijan omaan arvioon tutkimuksen onnistumisesta, omasta oppimisprosessista sekä esitellään jatkokehitystoimenpiteitä. Tämä toimintatutkimus toi vastauksen tutkimusongelmaan: miten esi-

miesten käyttämää työaikaa voitaisiin tehostaa käyttöönotettavan esikarsintatyökalun avulla.

Kehittämishanke oli yli vuoden mittainen. Organisaatiolähtöisen kehittämishankkeen alkumetrit alkoivat elokuussa 2014, sillä Espoon Rekrytointipalvelujen toimintaa haluttiin kehittää strategian mukaiseksi ja vielä enemmän asiakaslähtöiseksi. Tämän luvun seuraavissa kappaleissa vastaan kuhunkin tutkimuskysymyksiin, jotka olivat:

Onko palvelu otettu käyttöön?

Kuinka suuri käyttöaste palvelulla on?

Kuinka paljon aikaa säästyy videohaastattelun käytöllä?

Lisääkö videohaastattelun käyttöönotto asiakastytyväisyyttä?

Onko videohaastattelutyökalu kustannustehokas?

6.1 Videohaastattelutyökalun käyttöönoton tulokset ja käyttöaste

Videohaastattelutyökalu on otettu käyttöön Espoon kaupungilla. Videohaastattelutyökaluna käytössä on Recruitby.net työkalu. Rekrytointiasiantuntijoille suunnatun haastattelun mukaan aktiivisesti rekrytoivia esimiehiä on noin 400. Arvio perustuu haastatteluihin, sillä käytettävissä olevassa rekrytointijärjestelmässä on paljon käyttäjätunnuksia, joita ei ole enää olemassa. Esimiehet ovat siis vaihtuneet, mutta rekisteri ei ole ajan tasalla.

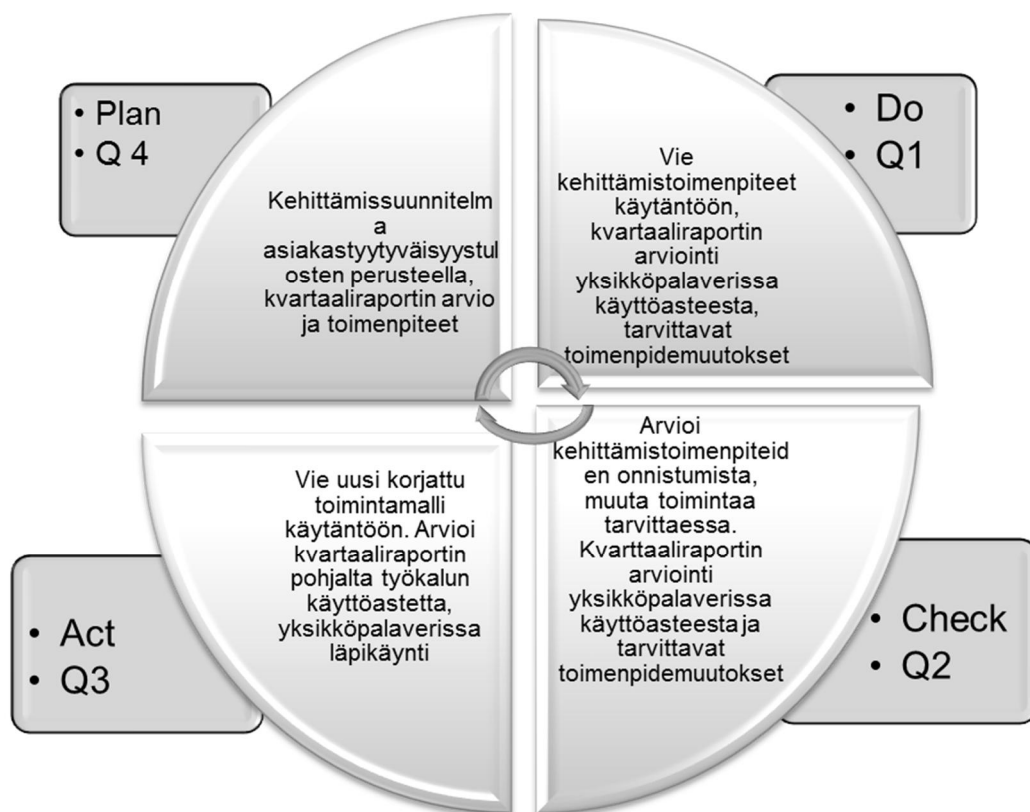
Testaus ja pilotointi toteutettiin lokakuun 2014 alusta ja kesti aina kesäkuun 2015 loppuun saakka. Työkaluksi valikoitui Recruitby.net. Tuloksena syntyi jo alkumetreillä swot-analyysi nykytilan kuvaajana. Recruitby.netin pilotointijakson jälkeen kokeiltiin hetkellisesti toista videohaastattelutyökalua, Amerikkalaista InterviewStreamia, joka oli käytössä ainoastaan hieman yli kuukauden. Tämä johtui siitä, että Interviewstream ei ollut käyttäjäystävällinen, sekä toiminnallisuus oli heikolla tasolla. Tämän jälkeen päätettiin ottaa käyttöön uudelleen Recruitby.net- videohaastattelutyökalu. Videohaastattelutyökalu on tarkoitus kilpailuttaa joulukuussa 2015 ja tehdä valitun toimittajan kanssa pitempi sopimus.

Pilotointi sujui hyvin. Päävastuussa pilotoinnista oli kaksi asiantuntijaa, lisäksi rekrytointiasiantuntija Ari Tolvanen. Videohaastattelu otettiin positiivisesti vastaan niin HR

johdon kuin esimiestenkin toimesta. Pilotin aikana ei rajattu mitään toimialuetta ulkopuolelle. Kuka tahansa esimies voi niin halutessaan käyttää videohaastattelua rekrytoinnissaan toimialasta tai työtehtävästä riippumatta.

Pilotoinnin aikana 78 esimiestä käytti videohaastattelutyökalua. Tämä on noin 19,5 % potentiaalisista käyttäjistä. Käyttöaste on siis hieman alle 20 %. Kehittämistoimenpiteissä otetaan kantaa käyttöasteen kasvattamiseen.

Videohaastattelun käyttöönoton tuloksiksi voidaan lukea myös esimiehille tehty ohjeistus sekä vuosikello jatkuvaan arviointiin.



Kuvio 18. Videohaastattelutyökalun arviointi, vuosikello

6.2 Ajan säästö videohaastattelun käytöllä rekrytoinnissa

Videohaastattelutyökalu säästi pilottijakson aikana selvästi esimiesten työaikaa. Voi-
daankin kiteyttää saatujen tulosten pohjalta, että videohaastattelutyökalua (Recruit-
by.net) pidetään hyödyllisenä, käyttäjäystävällisenä ja tarpeellisenä työkaluna hakijoi-
den esikarsinnassa. Videohaastattelu säästi esimiesten työaikaa huomattavasti per
rekrytointi. Tehdyn tutkimuksen mukaan aikaa säästy 78 esimiehellä testauksen ja
pilotin aikana 312 henkilötyötuntia minimissään. Tuloksessa on otettu huomioon yksi
rekrytointi/ esimies. Kyselyn vastausprosentti oli suuri, jonka vuoksi tulos on yleistettä-
vissä. Työtunnit on laskettu kyselyn tuloksista minimikeskiarvo joka oli neljä henkilötyö-
tuntia per rekrytointi. 78 esimiestä tai asiantuntijaa on käyttänyt videohaastattelua rek-
rytoinneissa, suurin osa useammassa kuin yhdessä rekrytoinnissa, jolloin saavutettu
ajansäästö on huomattavasti mitattua suurempi. Seuraavassa on esitetty muutama
avoin kommentti esimiehille tehdystä kyselystä koskien ajan säästöä:

”Kiitosavusta.

Nopeutti haastatteluprosessia, kun haastateltavat olivat kaukaa.”

”Erittäin hyvä työkalu - vaikutti merkittävästi siihen, keitä lopulliseen haastatteluun kut-
suttiin. Hienoa, että meillä on Espoossa tämä. Olen käyttänyt jo kahdessa rekrytoinnis-
sa” (Kysely Recruitby.netistä esimiehille)

6.3 Kyselyn tulokset

Kyselyn ja haastattelujen mukaan esimiesten tehokkuus rekrytoinnissa sekä rekrytoin-
tiasiantuntijoiden työssä kasvoi. Tämän käy ilmi säästettynä työaikana ja siten valinta-
päättöksen nopeutumisena. Tehdyn kyselyn mukaan esimiehet kokevat videohaastatte-
lutyökalun helpottavan rekrytointia ja kokevat saavansa paremman kuvan hakijoista
ennen varsinaista haastattelua.

Seuraavassa esitelty poimintoja kyselyn avoimista kommentteista:

”Helppokäyttöinen, ei vaadi erityistaitoja. merkintöjen tekemisen mahdollisuus auttaa
useamman arvioijan työtä, varsinkin jos on iso joukko hakijoita (meillä oli 145 kpl, 21
videota, neljä arvioijaa). Toimi erinomaisesti”

”Sain hyvän opastuksen työvälineen käyttöön. Väline on helppokäyttöinen eikä vaadi
suurta teknistä osaamista”

"Ohjeistus oli todella hyvä ja apu saatavilla, kun sitä tarvitsi. Kiitos!"

Sain rekrytointiyksiköstä hyvän opastuksen työkalun käyttöön. Hienoa, että työntekijä kävi luonani näyttämässä, miten homma toimi. Sen jälkeen osasinkin, myös seuraavalla kerralla, hyvin.

"Yhteistyö rekrytointiyksikön kanssa toimi myös hienosti mm. kutsut videohaastatteluun lähtivät nopeasti sen jälkeen kun olin ilmoittanut kutsuttavien nimet."

"Ohjeistus ja avun saanti hyvää luokkaa. Koska haussa ollut työtehtävä sisälsi paljon yhteydenpitoa asiakkaisiin, työnantajiin, verkostoihin ja erilaisia rekry- ja infotilaisuuksia, oli tärkeää nähdä hakija livenä puhumassa ja esiintymässä. Erittäin hyvä työkalu tähän tarkoitukseen"

"Toimii hyvin nykyisellään!"

(Kysely videohaastattelutyökalusta, Recruitby.net)

Esimiehet kokivat onnistuvansa paremmin parhaiten hakijoitten löytämiseen videohaastattelutyökalun avulla. Videohaastattelutyökalu otettiin laajalti käyttöön Espoon kaupungilla, varsinkin aloilla, joissa on paljon hakijoita. Nämä alat ovat mm. hallinnolliset tehtävät, sosiaaliohjaajat, varhaiskasvatuksen ala mm. lastenhoitajat sekä opettaja-rekrytoinnit.

Videohaastattelutyökalun on vakiinnutettu osaksi esimiehille tarjottavaa rekrytointiprosessia ja videohaastattelun lisääminen prosessikuvaukseen on tehty. Kyselyt videohaastattelutyökalusta on lisätty sekä asiakastytytyväisyyskyselyihin sekä hakijoille suunnattuun tyytyväisyyskyselyyn.

Seuraavia kehittämisalueita ja ehdotuksia nousi esimieskyselystä:

"Ohjelma ei toiminut kunnolla, äänen kanssa ongelmia."

"Olisi hyvä jos vastaukselle annettu aika "loppuisi" eli ei voisi vastata kymmenen minuutin vastauksia jos pyydetään kahta minuuttia. "

"Joidenkin haastateltavien osalta yhteys ei toiminut kunnolla tai kuva oli epäselvä."

"Aikaraja videohaastattelutyökalun puolesta. Moni haastateltava oli ylittänyt moninkertaisesti suositusajan. Tämä lisäsi pituutta videohaastattelujen purkuihin."

"Mielestäni huonoa videohaastattelussa oli se, että haastateltavat saattoivat uusia oman haastattelunsa niin monta kertaa kuin halusivat Näin ollen vastauksista tuli liikaa etukäteen valmisteltuja ja "paperin makuisia" eikä haastateltavien todellinen osaaminen tullut riittävästi esille. "

"Poistaisin mahdollisuuden esittää kysymyksiä haastattelijalle. Yli-innokkaat rekrytit niitä sitten esittävät ja syntyy aikaa vievää kilpahuutelua joka ei vie omaa prosessia eteenpäin."

"Säätäisin sallitun videon pituutta. Joidenkin haastateltavien on vaikea pysyä pyydetyssä 2 minuutissa, jos ohjelma sallii paljon pidemmät videot."

(Kysely videohaastattelutyökalusta, Recruitby.net)

6.4 Kustannustehokkuus ja vaikuttavuus

Työkalu on kustannustehokas. Testauksen ja pilottijakson aikana 78 esimiestä säästivät yhteensä noin 312 henkilötyötuntia. Espoon kaupungilla ei ole laskettu esimiestyön keskiarvollista palkkakustannusta, mutta keskustelut henkilöstösuunnittelupäällikkö Jere Kunnaksen kanssa saatiin varovaisesti arvioituna keskikuukausipalkaksi noin 3600 euroa kuukaudessa.

Esimiestyön ajansäästöä ei suoraan sellaisenaan voi mitata rahassa, sillä kun esimies käyttää aikaansa muuhun kuin perustyöhön, jää tuottava työ tekemättä. Tällöin kokonaiskustannussäästö on monikertainen ajan säästöön nähden.

Laskennallisesti voidaan kuitenkin osoittaa, että sekä testauksen että pilotin aikana kustannustehokkuus kasvoi ja rekrytointi tehostui videohaastattelutyökalun avulla. Jos otetaan keskiarvollisesti esimiestyön kuukausipalkaksi arvioitu 3600 euroa, on sen laskennallinen tuntihinta noin 27 euroa/tunti. $27 \text{ euroa} \times 312 \text{ henkilötyötuntia} = 8424 \text{ euroa}$.

Videohaastattelutyökalun käyttökustannukset olivat testauksen ja pilotin aikana 7000 euroa.

6.5 Haastattelujen tulokset

Rekrytointiasiantuntijoille tehtyjen haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että palvelu on otettu käyttöön onnistuneesti ja asiakaspalautteet ovat olleet hyviä. Pääkäyttäjänä recruitby.net on koettu helppokäyttöiseksi ja hyödylliseksi, koska se on nopeuttanut paljon rekrytointiprosessia. Kaikki haastatellut asiantuntijat olivat sitä mieltä, että videohaastattelun käyttö soveltuu parhaiten hakuihin, jossa on paljon hakijoita. Nimenomaisesti videohaastattelu esikarsintatyökaluna on koettu toimivaksi. Rekrytointipalveluiden esimieheltä käyttöönottoprosessiin on saatu riittävästi tukea, ja esimiehen asenne videohaastattelun käyttöönottoon on ollut positiivinen. Esimies on myös tukenut videohaastattelun esittelemistä johtoryhmille, jotta käyttöönotto sujui.

Haastatteluista kävi ilmi, että työkalun mahdollista ajanlisäystä asiantuntijan työaikaan on vaikea mitata, sillä videohaastattelun tekemiseen kuluva aika on ollut rekrytoinneissa erisuuri. Toisaalta, mikäli asiantuntijat olisivat mukana kaikissa haastatteluissa, eikä ainoastaan esikarsittujen hakijoiden haastatteluissa, olisi työaika kulunut paljon enemmän. Henkilökohtaiseen haastatteluun voidaan kutsua soveltuvimmat hakijat sen sijaan, että henkilökohtaisia haastatteluja olisi järjestetty huomattavasti enemmän. Mielenpitoet jakautuivat käytettävästä työajasta videohaastatteluun. Tämä johtuu siitä, että on vaikea arvioida keskimääräistä aikaa, kun pilottijakson aikana käytiin henkilökohtaisesti opastamassa esimiehiä uuteen työkaluun.

Kirjallinen ohjeistus on hyvä olla jatkoa varten, koska piloinnin aikana asiantuntijat kävivät esimiesten luona opettamassa videohaastattelutyökalun (Recruitby.net) käyttöä, ja jatkossa se tehdään joko pääasiassa sähköisen viestintävälineen Lynkin kautta tai puhelimitse. Henkilökohtainen käynti on tietysti mahdollinen, mikäli esimiehellä on haasteita videohaastattelutyökalun kanssa. Henkilökohtaista tukea asiantuntijat kokivat saaneensa tarpeeksi projektin vetovastuulla olevilta asiantuntijoilta. Rekrytointipalvelujen yksikköpalavereissa oli haastattelujen perusteella käyty käyttöönottoa myös tarvittavalla tavalla läpi.

Markkinointitoimenpiteiden riittävyys jakoi hieman mielipiteitä ja toi uusia kehittämisehdotuksia. Videohaastattelutyökalua markkinoitiin kaupungin HR-ohjausryhmässä, joka koostuu henkilöstöjohtajasta sekä toimialojen henkilöstöpäälliköistä. Videohaastattelu-

työkalua markkinointiin kasvokkain myös suomenkielisen varhaiskasvatuksen johtoryhmässä, sekä laajennutuissa johtoryhmissä. Kasvokkain tapahtuvaa markkinointia oli tämän lisäksi rekrytointikoulutuksissa, johdon foorumissa, rekry-klinikoilla (esimiehille suunnattu rekrytinnin opastustilaisuus), haastattelukoulutuksissa sekä asiakastapaamisissa. Sähköistä markkinointia toteutettiin puolestaan rehtoreille suunnatussa kirjeessä opettaja-hakujen yhteydessä, rekry-tiedotteessa lähes kerran kuukaudessa, sekä Intranetissä.

Palvelun kehittämiskohteiksi haastatteluissa nousi lisämarkkinointi käyttöasteen kasvattamiseksi. Esimerkiksi voitaisiin lisätä markkinointilauseet sähköiseen allekirjoitukseen. Tämän lisäksi live-haastattelumahdollisuus nousi myös vahvasti esille. Tätä kirjoittaessani palvelun tuottaja Recruiy.net on lanseerannut live-haastattelumahdollisuuden, jota parhaillaan testataan. Live eli reaaliaikainen haastattelu mahdollistaa kaukaa asuvien hakijoiden haastattelun, ilman pitkää matkustamista.

6.6 CAF- itsearviointi

Tutkimuksessa arvioitiin CAF-mallin mukaisesti viitekehyksessä esiteltyjä yhdeksää eri osa-aluetta. Kukin alue pisteytettiin havainnoinnin, haastattelujen ja kyselyn perusteella. Arviointialueet ovat:

1. Johtajuus
2. Strategia ja toiminnan suunnittelu
3. Henkilöstöjohtaminen
4. Kumppanuudet ja resurssit
5. Prosessit ja muutosjohtaminen
6. Asiakas ja kansalaistulokset
7. Henkilöstötulokset
8. Yhteiskunnalliset tulokset
9. Keskeiset suorituskysytulokset

Toiminnan arviointialueilla 1 – 5 pisteytyksessä voidaan käyttää CAF:n pisteytystä:

Vaihe	Toiminta	Caf pisteet	
	Ei aktiivista, järjestelmällistä toimintaa, ei tietoa	0	
Suunnittele	Toimintatapa on suunniteltu (plan).	1	
Kokeile	Toimintatapa on suunniteltu ja otettu käyttöön (do)	2	
Tarkista	Toimintatapa on suunniteltu, otettu käyttöön ja arvioitu eli tarkistettu (check)	3	
Toteuta/korjaa	Toimintatapa on suunniteltu, otettu käyttöön ja arviointien pohjalta toimintaa on järjestelmällisesti parannettu (Act)	4	
PDCA	Toimintatavat ovat suunniteltuja, käyttöön-otettuja, arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään jatkuvasti ja toiminta on jatkuvan kehittämisen kohteena	5	

Kuvio 19. Caf arviointialueilla 1-5 pisteytys

Johtajuuden arvioimisessa otetaan kantaa CAF:n kriteeristön ja tutkimuksen kannalta oleellisiin asioihin. Näitä ovat mm. henkilöstön tukeminen suunnitelmien tekemisessä sekä tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisessa ja vastuun delegointi.

Asiantuntijoille tehdyn haastattelun perusteella henkilöstöä on tuettu (annettu aikaa sekä esimiehen toiminnalla mahdollistettu videohaastattelun käyttöönottoprosessi). Vastuu delegoitiin sekä tutkimuksen tekijälle että toiselle rekrytointiasiantuntijalle. Caf pisteitä 4.

Strategian ja toiminnan suunnittelun arvioinnissa analysoidaan omia vahvuuksia ja heikkouksia (esimerkiksi käyttäen SWOT-analyysiä). CAF- mallin mukaan voidaan arvioida onko otettu käyttöön sisäisiä viestintäkanavia levittääkseen tietoa päämääristä, tavoitteista, suunnitelmista ja tehtävistä.

Tässä kehittämishankkeessa sisäiset viestintäkanavat on otettu käyttöön ja jatkotoimenpiteet on suunniteltu ja arviointien pohjalta parannettu. Sisäisiä viestintäkanavia ovat olleet mm. johtoryhmät, rekry-tiedote esimiehille, sähköposti tiedote, intranet tiedote, henkilökohtaiset tapaamiset, johdon foorumit sekä esimiesinfot että rekryklinikat (esimiehille). Caf-pisteitä 4.

Henkilöstöjohtamista kehittämishankkeessa voidaan arvioida mm. työtehtävien suunnittelun tukemista kehittämällä henkilöstövoimavaroja. Henkilöstövoimavarat on tässä kehittämishankkeessa otettu huomioon. Kaksi asiantuntijaa sai käyttää aikaa käyttöönottoprosessiin ja toiminnan jalkauttamiseen. Caf pisteitä 3.

Kumppanuuksia ja resursseja puolestaan arvioidaan tarkastelemalla, onko onnistuttu kehittämään organisaation tietojärjestelmiä, onko varmistettu sidosryhmien tarvitseman tiedon saatavuus ja onko toteutettu strategisten tavoitteiden saavuttamista tukevaa taloushallintoa. Tämän lisäksi voidaan arvioida, onko toimeenpantu strategisia ja toiminnallisia tavoitteita tukevaa yhtenäistä teknologiapolitiikkaa.

Videohaastattelun käyttöönotossa rekrytointiin esikarsintamenetelmäksi on otettu käyttöön toimiva tietojärjestelmä. Käyttöjärjestelmä mahdollistaa kaikkien sidosryhmien (esimiehet, asiantuntijat) pääsyn järjestelmään ja saman tiedon saamisen. Videohaastattelujärjestelmä on tutkimuksen mukaan kustannustehokas, sillä säästetty työaika kattaa kustannukset. Käyttöasteen tulee kuitenkin kasvaa vielä, jotta saadaan maksi-

maalinen hyöty järjestelmästä. Jatkuvan parantamisen malli on olemassa. Caf pisteitä 4.

Kun prosesseja ja muutosjohtamista arvioidaan, otetaan kantaa siihen, onko prosesseja kehitetty jatkuvasti ja sopeutettu ne mitattuun tehokkuuteen, tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen. Onko asiakkaat/kansalaiset otettu mukaan palvelujen ja tuotteiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Tämän lisäksi arvioidaan, onko seurattu jatkuvasti sisäisiä muutostarpeita.

Tässä hankkeessa videohaastattelutyökalun käyttöönottoprosessia on kehitetty jatkuvasti. Dialogia on käyty koko pilotoinnin ajan palveluntarjoajan kanssa ja toimintaa on kehitetty. Tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta on mitattu esimieskyselyllä. Tämän lisäksi asiakastyytyväisyyskyselyyn on lisätty kysymykset koskien videohaastattelutyökalun käyttöä sekä hakijakyselyyn on lisätty käyttäjänäkökulma kysymykset. Sisäiset muutostarpeet on huomioitu pilotoinnin aikana, ja sen jälkeen. Jatkuva parantaminen ja tyytyväisyyskyselyt on otettu käyttöön. Caf pisteitä 4.

Toiminnan arviointialueet 6-9.

Tulosten arvioinnin eli arviointialueiden 6-9 pisteytys CAF:n mukaisesti	CAF pisteet	
Tuloksia ei ole mitattu, tietoa ei ole saatavilla	0	
Tuloksia on mitattu, ne osoittavat negatiivista kehitystä, eivät vastaa asetettuja tavoitteita	1	
Tulokset osoittavat tasaista kehitystä, tietyt keskeiset tavoitteet on saavutettu	2	
Tulokset osoittavat myönteistä kehitystä, suurin osa keskeisistä tavoitteista on saavutettu	3	
Tulokset osoittavat huomattavaa myönteistä kehitystä, kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu	4	
Tulokset erinomaisia, kaikki merkitykselliset tavoitteet on saavutettu. Tulokset verrattuna muihin vastaaviin organisaatioihin ovat parempia.	5	

Kuvio 20. Toiminnan arviointialueet, CAF

Asiakas ja kansalaistuloksista mitataan laatua, luetettavuutta, rekrytoinnin läpimenoaika tai asiakkaalle annetun neuvonnan laatua. CAF:n mittaristolla mitattiin tyytyväisyyttä videohaastattelun käyttöön.

Pilotointijakson jälkeen esimiehiltä kysyttiin tyytyväisyyttä videohaastattelutyökaluun. Videohaastattelutyökalu koettiin merkityksellisenä sekä käytettävyydeltään hyvänä työkaluna. Asiantuntijahaastatteluista kävi myös ilmi tyytyväisyys työkalun käyttöön. Esimiehille tehdystä kyselyn avoimista palautteista kävi ilmi hyvä neuvonnan laatu. Vastaavuutta muihin organisaatioihin ei ole. Caf pisteitä 4.

Henkilöstötuloksista voidaan mitata prosessien suunnittelun onnistumista, muutoshalukkuutta ja / tai motivaatiotekijöitä. Henkilöstötuloksista voidaan mitata myös osallistumista kehittämistoimiin tai suunnitteluun. Tässä hankkeessa prosessin suunnittelu onnistui pääsääntöisesti, kehittämismyönteisyys on ollut hyvällä tasolla. Caf pisteitä 3.

Yhteiskunnallisissa tuloksissa puolestaan voidaan arvioida kestävän kehityksen periaatteiden sisällyttämistä osaksi hankkeen päätöksentekoprosessia ja/tai toiminnan eettisyyttä. Kehittämishanke toimii kestävän kehityksen periaatteiden mukaan. Työkalu on sähköinen ja se säästää myös matkustamiskustannuksia. Caf pisteitä 3.

Keskeisissä suorituskäytötytuloksissa arvioidaan kustannustehokkuutta, palveluprosessin kohonnuttu laatua ja/tai tavoitteiden toteutumista tehokkuuden näkökulmasta. Videohaastattelutyökalu on kustannustehokas ainakin tällä käyttöasteella (noin 20 %). Palveluprosessin laatu koetaan kasvaneen työkalun käyttöönnotolla. Caf pisteitä 3.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että Caf:n mittariston mukaan kehittämishanke on onnistunut kokonaisuudessaan ja tutkimusongelmaan on saatu ratkaistua.

6.7 Jatko-toimenpiteiden suunnittelu

Tutkimustulosten mukaan videohaastattelutyökalu on hyödyllinen, käyttäjäystävällinen ja kustannustehokas rekrytoinnin esikarsintatyökalu. Palvelu on otettu käyttöön ja se kilpailutetaan loppuvuonna 2015 ja otetaan pysyväksi toimintatavaksi osana Espoon kaupungin rekrytointiprosessia. Käyttöasteen seuranta tulisi kehittää lisää, jotta voidaan reagoida muutoksiin. Käyttöasteelle voidaan asettaa tavoite-rajat tämän kehittämishankkeen tiimoilta.

Kehittämisehdotuksista ja tutkimustuloksista nousi esille kehittämisalueita. Yksi kehittämisalue on online-haastattelun mahdollistaminen rekrytoinneissa, jotteivät pitkällä asuvat hakijat joudu matkustamaan kohtuuttomia matkoja työhaastattelun vuoksi. Online-haastattelusta saattaa löytyä apu myös työvoimapula-alojen rekrytointeihin. Kun kilpailu osaavasta työvoimasta on kovaa, on nopeus valttia. Online haastattelulla saadaan hakija kontaktitua heti ja sitouttaminen hakun onnistuu paremmin.

Asiantuntijoiden haastatteluista kävi myös ilmi, että videohaastattelutyökalun integroiminen olemassa olevaan rekrytointijärjestelmään toisi lisäarvoa. Tällöin hakijaviestintä

voitaisiin hoitaa yhden järjestelmän kautta. Tätä mahdollisuutta tullaan selvittämään Tieto Oy:n kanssa, joka hallinnoi eRekry-järjestelmää.

Saadut tulokset tullaan esittelemään rekry-tiedotteessa ja eRekryn toimittajan kanssa käydään läpi tekniset palautteet, joista nousee uutta kehittämistyötä. Esimieskyselyn avoimista kommentteista nousi esille muutama haaste. Haasteeksi koettiin se, että haki- ja voi tehdä videohaastattelun niin monta kertaa kuin haluaa, jolloin asiantuntijahauissa videot eivät enää vastaa todellisuutta ja esikarsinta vaikeutuu. Haasteeksi koettiin myös se, ettei vastausaikaa pystytä rajaamaan lainkaan. Nämä asiat käydään läpi recruitby.netin kanssa. Teknisiä haasteita tuli ilmi myös hakijoilta saaduissa palautteissa pilotin aikana. Kameran ja äänen kanssa oli muutamilla hakijoilla haasteita, sekä kaikki hakijat eivät huomanneet ottaa huomioon valin vaikutusta videon näkyvyyteen. Hakijoita tullaan ohjeistamaan huolellisemmin ja kattavammin jatkossa. Jatkuvan parantamisen malli on otettu käyttöön, ja sieltä puolestaan nousee uusia kehittämiskohteita.

Kehittämiskokonaisuudeksi nousi myös rekrytointien läpimenoaikojen puuttuminen. Mitattua tietoa rekrytointien läpimenoajoista ei ole, jotta nykytilaa olisi voitua verrata saavutettuihin läpimenoaikoihin työkalun käytöllä. Läpimenoaikojen tieto olisi hyvä saada myös tehokkuutta arvioitaessa. CAF-mallin voisi ottaa myös itsearviointin työkaluksi ja asettaa sille minimiarvot kustakin osa-alueesta.

6.8 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksesta arvioidaan yleensä valideettia ja reliabiliteettia. Tutkimuksen tulosten pätevyyttä kuvaa valideetti ja reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Mitä vähemmän sattumalla on osuutta asiaan, sitä parempi on reliabiliteetti. (Metsämuuronen 2000, 50.)

Validiteetti

Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata.

Tutkimus pohjautuu alan teorioihin ja standardeihin sekä arviointikriteeristö on sovellettu CAF-mallista, jossa PDCA mukana.

Tähän projektiin osallistui suuri määrä organisaation henkilöstöä, jolla varmistettiin kehittämistehtävän laatu. Kehityshankkeeseen osallistuvat henkilöt ja organisaation henkilöstöjohto olivat sitoutuneet kehittämishankkeeseen. Kysely lähetettiin myös kaikille videohaastattelutyökalua käyttäneille esimiehille.

Tutkimusote, tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja saavutetut tulokset ratkaisivat tutkimusongelman. Tutkimuksessa käytetty teoria tukee tutkimuksessa tehtyjä ratkaisuja sekä tutkimuksella saavutettuja tuloksia. Tutkimuksen tulokset vastaavat työssä tutkimukselle asetettuja tavoitteita. Tämän perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen validiteetti on hyvällä tasolla.

Reliabiliteetti

Toimintatutkimus kohdistuu aina jonkin tietyn kohteen tutkimiseen toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen todentaminen toistamalla samanlaisissa olosuhteissa on tämän vuoksi vaikeaa.

Haastateltaviksi valittiin asiantuntijat, jotka työskentelivät videohaastattelutyökalun käyttöönotossa ja esimiehet, jotka ovat käyttäneet työkalua. Arviointikriteeristö mahdollistaa kuitenkin myös tutkimuksen toistettavuuden ja se toimii myös tutkimuksen onnistumisen mittaristona.

Reliabiliteetti varmistettiin kuvaamalla työvaiheet. Tutkimuksessa kerroin myös miksi kehitystehtävä tehtiin ja miten se toteutettiin sekä pilotoinnin lopputuloksen.

Toteutin tutkimuksen mahdollisimman hyvin huomioon ottaen kohdeorganisaation tarpeet ja toiveet. Ottaen huomioon nämä kohdat totean, että tämän tutkimuksen reliabiliteetti on hyvällä tasolla. Tutkijan on ollut helppo työstää hanketta sillä hän tuntee työhistoriansa vuoksi organisaation. Tein kyselyn myös sähköisillä tietojärjestelmillä, joten organisaation tilasta saatiin yhtenäinen kuva

Kehityshankkeen tuotoksena syntyi uusi toimintamalli ja ohjeet videohaastattelun käyttöön esikarsintamenetelmänä. Näiden käyttökelpoisuus kohdeyritykselle on vielä testausvaiheessa.

Verifiointi

Verrataan saavutettua lopputulosta alkutilaan samalla arviointikriteeristöllä, Tutkimusta refleктоitiin ja kehittämistehtävän jatkuva arviointi oli käytössä sen edetessä. Jatkuvan parantamisen malli on käytössä sekä kvantitatiivisia mittareita (CAF pisteytys) on käytetty tässä työssä. Kehittämishanke voidaan toteuttaa samalla tavalla myös toisessa organisaatiossa.

7.3 Pohdinta ja oma ammatillinen kehittyminen

Yhteenvetona totean, että kehittämistehtävä onnistui mielestäni kokonaisuudessaan hyvin. Johto sitoutui hankkeeseen heti sen alkumetreiltä lähtien, jonka vuoksi toimintatutkimuksen työstäminen oli helppoa. Johdon ja esimiehen tuki oli avainasemassa tätä kehittämistyötä tehdessäni.

Tutkimustuloksista yhteenvetona totean, että rekrytointi tehostuu tehokkaalla esikarsinnalla, johon videohaastattelutyökalu on erinomainen väline. Recruitby.net on teettänyt alkuvuodesta 2015 rekrytoijille tyytyväisyys ja käyttäjäystävällisyyskyselyn, jonka tulokset puoltavat tämän tutkimuksen tuloksia ja ovat samansuuntaisia. Recruitby.netin teettämän tutkimuksen mukaan, 97 % vastaajista oli jokseenkin tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä videohaastattelumenetelmään. 99 % rekrytoijista suosittelisi videohaastattelutyökalun käyttöä muille. Kyselyyn vastasi 93 rekrytoinnin ammattilaista. Tutkimustuloksista voi lukea lisää Recruitby.netin internet sivuilta. (Recruitby.net.2015).

On myös ilahduttavaa huomata, kuinka kehittämismyönteinen ilmapiiri Espoon kaupungilla kauttaaltaan vallitsee. Rekrytointiasiantuntijoiden vastaanotto uuden työkalun käyttöönottoon oli todella hyvä, sillä toimintaa halutaan avoimesti kehittää vielä enemmän asiakaslähtöiseksi. Rekrytointipalvelut kehittävät jatkuvasti toimintaa, mutta myös iso joukko esimiehistä otti vastaan mielellään uuden työkalun.

Toimintatutkimus eteni suunnitelmien mukaan lukuun ottamatta toisen palveluntarjoajan videohaastattelutyökalun käyttöönottoa. Tältä osin Recruitby.netin esimiesohje tehtiin suunniteltua nopeammassa aikataulussa ja se on vielä testausvaiheessa.

Aikataulullisesti tämä tutkimus onnistui suunnitellusti. Ensimmäisiä ajatuksia oli siitä, että pilotointijakso olisi kestänyt vain maaliskuulle, mutta videohaastattelutyökalun käyttökemukset olisivat jääneet tällöin vähäisiksi.

Kehittämishanke oman ammatillisen kehittymisen kannalta oli varsin mielekäs. Riskit epäonnistuneeseen käyttöönottoprosessiin olivat olemassa suuressa organisaatiossa. Koen kehittyneeni ammatillisesti projektijohtajuudessa. Kehittämishankkeen myötä opin suhtautumaan paremmin ennalta arvaamattomiin haasteisiin. Projekti - ja prosessijohdaminen tulivat enemmän tutuiksi tämän kehittämishankkeen myötä. Kehittämishankkeen perusteleminen teorioilla toi selvästi uutta näkökulmaa työhöni.

Haastavaksi työssä koin tutkimustulosten kirjoittamisen selkeäksi kokonaisuudeksi. Mittareita valitessa en myöskään meinannut löytää mielestäni tarpeeksi hyviä mittareita. Onnistuin kuitenkin mielestäni löytämään tutkimukseen soveltuvat mittarit, joilla voidaan osoittaa kohdeorganisaatiossa tapahtunut positiivinen toiminnallinen muutos.

Toimintatutkimus tehtiin asiakaslähtöisesti ja tutkimusongelmaan löytyi ratkaisu. Haluttu toimintatapa on otettu käyttöön onnistuneesti ja tulokset kertovat esikarsintatyökalun hyödyllisyyden, jonka vuoksi olen työhöni pääsääntöisesti tyytyväinen. Toimintamalli integroitiin osaksi Espoon kaupungin rekrytointiprosessia.

Lähteet

EFQM (The European Foundation of Quality Management) 2010. EFQM Excellence Model. Laatukeskus. Ernst & Young Julkispalvelut Oy. 2009.

Hakola, Ida & Hiila, Ilona 2012. Strateginen ote verkkoon. Sanoma Pro Oy, Juva.

Heikkinen, L.T Hannu & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Kansanvalistusseura Vantaa.

Korpela, Juhani & Mäkitalo, Raili. Julkishallinto murroksessa: rohkeutta ja vauhtia muutokseen. Edita. 2008

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Talentum. Helsinki.

Markkanen, Mikko 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. WS Bookwell Oy. Juva.

Markkanen, Mikko 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. WS Bookwell Oy. Juva.

Metsämuuronen, Jari 2000. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Metodologia-sarja 1. International Methelp Ky, Helsinki.

Metsämuuronen, Jari 2006, Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.

Salli, Minna & Takatalo, Sini. Loista rekrytoijana -hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari. Meedia Zone, Viro.

Toivanen, Mia 2006. Sähköisten asiointipalvelujen kehittäminen kunnissa. Tampereen yliopistopaino, Tampere. Väitöskirja

Tuominen, Pasi 2013. Virtuaali maine. Talentum media Oy, Helsinki.

Rissanen, Tapio 2006. Hyvän palvelun kehittäminen., Kustannusyhtiö Pohjantähti Po-
lestar, Vaasa.

Rekrytointipalvelujen asiakastyytyväisyystutkimus, 2013.

Rekrytointipalvelujen tilastotiedot, 2014

Espoon kaupunki 2015. Espoo-tarina.
<http://www.espoo.fi/download/noname/%7B2B7C464F-CCBE-40BE-921E-2F1329863954%7D/35930>

Espoon kaupunki. 2015. Espoo parantaa tuottavuutta ja investoi kasvun edellytyksiin.

Päivitetty 30.10.2014 <http://www.espoo.fi/fi->

FI/Kaupunginjohtaja_Jukka_Makela_Espoo_para(57007)

Luettu 20.12.2014

Innopark. 2015. Sähköisten palvelujen kehittäminen.

http://www.innopark.fi/attachments/uudet_hankeaineistot/vidico_sahkoisten_palvelujen_kehittaminen_-_toimintamalli_ja_kasikirja.pdf. Luettu 13.1.2015

Kuntaliitto. 2015. Strategia.

<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/strategia/Sivut/default.aspx>. Luettu 15.1.2015

Kuntaliitto. 2015. CAF

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/arviointi-laatu/laatu/caf/Sivut/default.aspx> Luettu 8.1.2015

Recruitby.net.2015. Hakijatutkimus

<https://recruitby.net/frontpage/pdf/rbn-hakijatutkimus-2015.pdf>. Luettu 6.11.2015

Recruitby.net.2015. Rekrytoijatutkimus

<https://recruitby.net/frontpage/pdf/rbn-rekrytoijatutkimus-2015.pdf>

Virvo. 2015. Videohaastattelu

<http://virvo.fi/videohaastattelu-katsaus-markkinoilla-oleviin-tyokaluihin/http://interviewingsoftware.com/> Luettu 3.1.2015

Valtiovarainministeriö. 2015.CAF

http://www.vm.fi/.../CAF_julkaisu_netti.pdf (luettu 15.12.2014)

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/CAF_2013.pdf

Luento. Relander, Siv, 3.12.2012

Kysymysrunko esimiehille

1 Oletko käyttänyt videohaastattelutyökalua

Esimiehenä

Avustajana hakijoiden videoiden arvioinnissa

2 Hyödyllisyys rekrytoinnissa

Kuinka hyödyllisenä pidät videohaastattelutyökalua

1= en lainkaan hyödyllisenä

4= erittäin hyödyllisenä

3 Videohaastattelutyökalun merkitys

1= ei lainkaan merkityksellinen

4= Erittäin merkityksellinen

4 Ajan säästö

Rekrytoinnin tehostuminen

Hakijoiden valitseminen yksilöhaastatteluun helpottui

5 Käytettävyys

Kuinka helppokäyttöisenä pidät videohaastattelutyökalua?

1= en lainkaan helppokäyttöisenä

4= Erittäin helppokäyttöisenä

6 Säästikö videohaastattelutyökalun käyttäminen aikaasi?

Kyllä

Ei

6.1 Ajan säästö

Arvioi, kuinka paljon säästit aikaasi videohaastattelua käyttämällä/rekrytointi

<2 h

3-4h

5-6h

7h>

7 Suositteisitko videohaastattelutyökalun käyttöä kollegallesi

Kyllä

En

8 Aiotko jatkossa käyttää videohaastattelutyökalua

Kyllä

en

ehkä

9 Miten videohaastattelutyökalua tulisi mielestäsi kehittää

10 Ruusuja ja risuja videohaastattelun käyttöönottoprosessiin? (esim. ohjeistus, avun saanti jne.)

Haastattelurunko rekrytointiasiantuntijoille pilottijakson jälkeen

- 1 Miten videohaastattelun käyttöönotto prosessi on mielestäsi sujunut?
- 2 Asteikolla 1-4, kuinka helppokäyttöinen työkalu on?
- 3 Asteikolla 1-4, kuinka hyödyllisenä koet työkalun?
- 4 Millaista palautetta olet saanut työkalusta asiakkailta?
- 5 Onko työkalun käyttö lisännyt työaikaasi vrs rekrytointi ennen työkalua?
- 6 Jos, niin kuinka paljon yhden videohaastattelun tekemiseen menee mielestäsi aikaa?
Alle 1h, 1-2 h, 3-4h yli 4h
- 7 Oletko saanut mielestäsi riittävästi aikaa ja tukea työkalun käyttöönottoon?
- 8 Onko videohaastattelun käyttöönottoa käyty mielestäsi tarpeeksi läpi rekrytointiyksikössä?
- 9 Miten koet viestinnän onnistuneen videohaastattelutyökalun käyttöönotossa?
- 10 Kehittämiskohteita käyttäjän näkökulmasta?

Teemahaastattelurunko rekrytointiasiantuntijoille ennen pilottijaksoa

Teema 1: Rekrytointipalvelujen vahvuudet

Teema 2: Rekrytointipalvelujen heikkoudet

Teema 3: Rekrytointipalveluiden toimintaan liittyvät mahdolliset uhat

Teema 4: Rekrytointipalveluiden mahdollisuudet

Teema 5: Mahdolliset esikarsintamenetelmät, vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet käyttöönotossa

Videohaastattelutyökalun ohje esimiehille

Johdanto

Videohaastattelutyökalu on rekrytinnin esikarsintaan tarkoitettu työkalu. Paras käyttökohde on rekrytoinnit, joissa on paljon hakijoita. Käyttämällä videohaastattelua, säästät työaikaasi ja yksilöhaastatteluun kutsuttavien valinta helpottuu. Kun aloitat rekrytointiprosessin, ole yhteydessä Espoon Rekrytointipalvelujen omaan asiantuntijaasi, asiantuntijasi löydät seuraavasta vastuualuetaulukosta.

Jos käytät palvelua ensimmäistä kertaa, rekrytointiasiantuntija luo palveluun rekrytointisi, ja saat sähköpostiisi kirjautumislinkin. Mikäli olet käyttänyt palvelua jo aiemmin, pääset kirjautumissivulle [täältä](#).

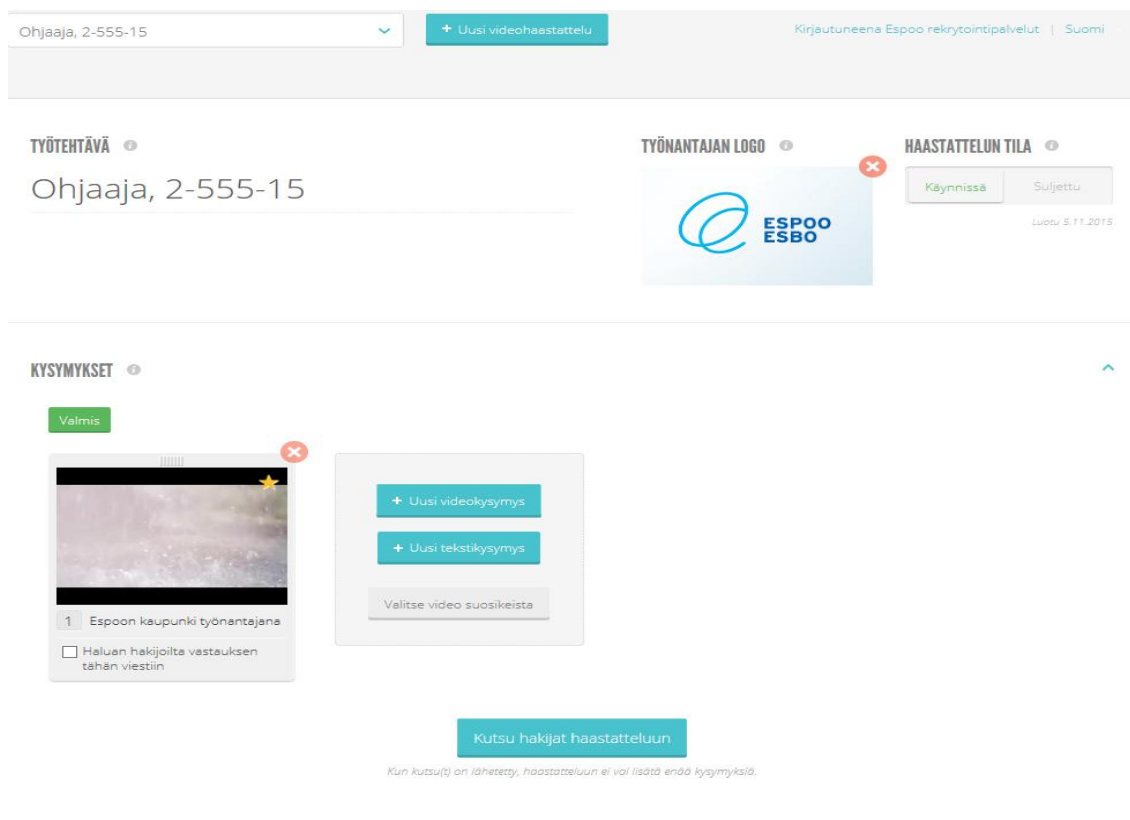
Palvelun aloitussivulle, josta saat lisätietoa ja voit lukea käyttäjäkokemuksista, löytyy osoitteesta: Recruitby.net

Palvelu ei ole reaaliaikainen. Kysymykset nauhoitetaan ennalta ja lähetetään valituille hakijoille. Kysymyksiä voi olla 3-4 kpl, johon kuhunkin annetaan vastausaikaa 1-2 min (suositus 1 min.) Saat sähköpostiisi viestin aina, kun hakija on jättänyt sinulle uuden videon. Voit näin ollen katsoa videoita aina työn sen salliessa.

Kun haluat käyttää videohaastattelua esikarsintatyökaluna

Rekrytointiasiantuntija luo sinulle palveluun rekrytinnin, jonka otsikkona on tehtävänimike sekä työavain (esim. Ohjaaja, 2-555-15). Kun sinut on lisätty tähän tehtävään rekrytoivaksi esimieheksi, saat sähköpostin, josta pääset kirjautumaan palveluun. Kaikki tekemäsi rekrytoinnit jäävät sinulle nähtäväksi, sekä videot, joita olet tehnyt. Voit siis käyttää näitä valmiita videoita myös myöhemmissä rekrytoinneissasi.

Sisään kirjautumisesi jälkeen saat seuraavanlaisen näkymän:

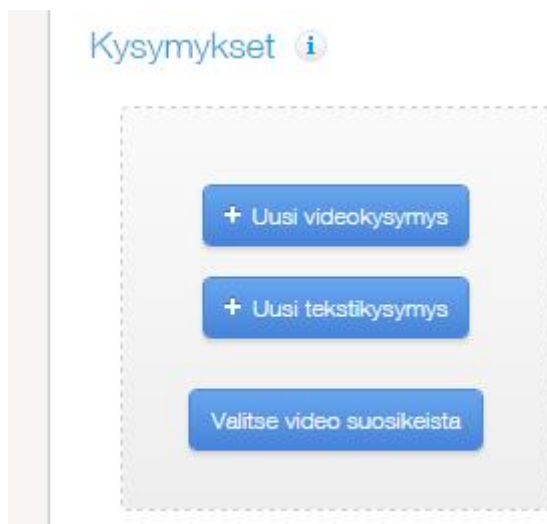


Kuvio 1. Sisään kirjautumisen jälkeen näkymä

Asiantuntija on lisännyt sinulle Espoon kaupungin työnantajan esittelyvideon valmiiksi. Videon oikeassa yläkulmassa on tähti. Kun klikkaat tähteä, se aktivoituu keltaiseksi ja tekee videostasi suosikin. Samoin, kun olet nauhoittanut jonkun mielestäsi yleismaallisen hyvän kysymyksen, voit tehdä siitä suosikin itsellesi. Näin ollen se löytyy sinulta seuraavan kerran rekrytoidessasi suoraan suosikeista ja voit käyttää ko. kysymystä myös uudelleen.

Kysymysten nauhoittaminen

Uuden videokysymyksen nauhoittaminen onnistuu kohdasta "uusi videokysymys" tai lisäämällä jo aiemmin nauhoitettu kysymys suosikeista valitsemalla "valitse video suosikeista". (Kuvio 2.)

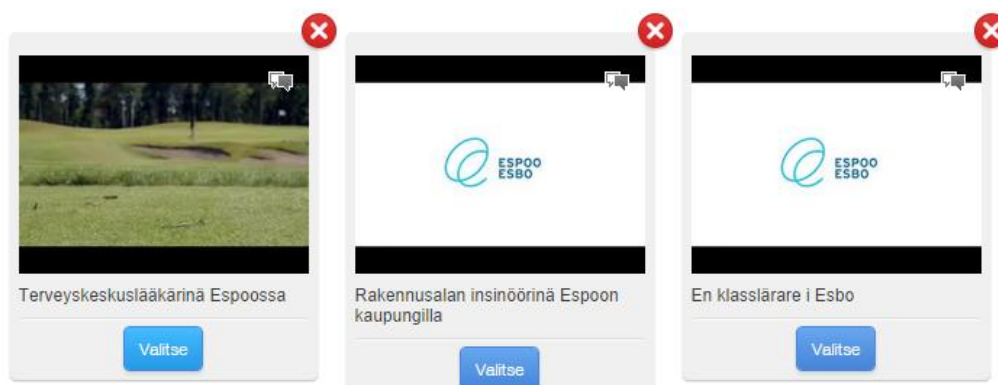


Kuvio 2. Kysymysten nauhoittaminen

Suosikki videon lisääminen

Suosikeista videoiden valitseminen tapahtuu klikkaamalla Valitse video suosikeista ja valitsemalla tarvittavat videot. Täällä näkyvät ne aiemmat videosi, jotka olet merkinnyt suosikeiksi aktivoimalla tähden.

Valitse lisättävä video suosikeistasi



Kuvio 3. Suosikkivideot

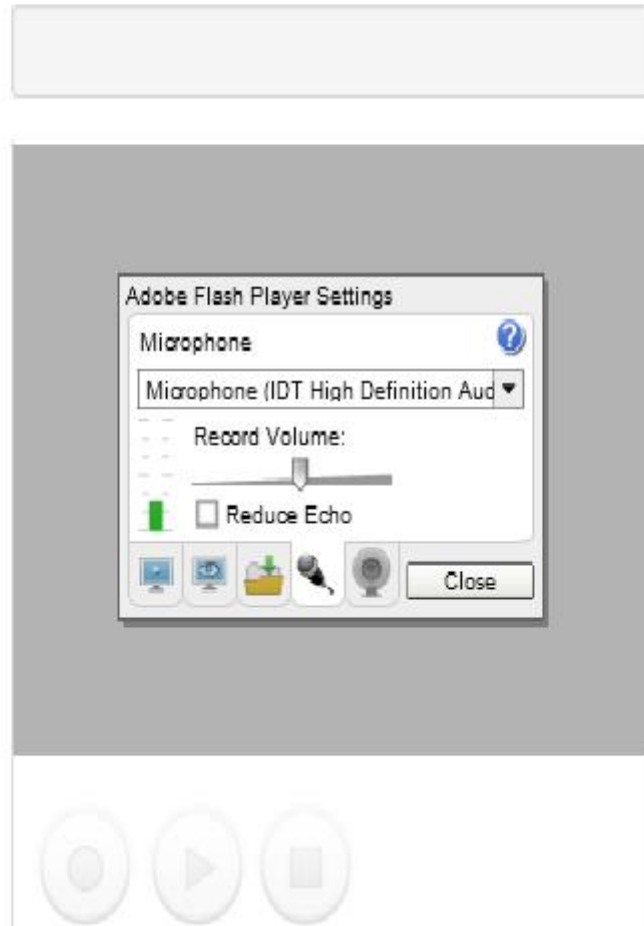
Uusien videoiden tekeminen tapahtuu klikkaamalla Uusi videokysymys (Kuvio 2.) Videot nauhoitetaan hyväksymällä kamera, tarvittaessa etsimällä oikea kamera asetuksista.



Kuvio 4. Kameran hyväksyminen ja äänen testaus

Salli kameran kuva painamalla "Allow":n edessä olevaa ympyrää. Painamalla mikin kuvaa, saat eri vaihtoehtoja näkyviin, mikäli ääni ei jostain syystä toimi kun nauhoitat videon. Kokeile kuitenkin ensin vakio asetuksilla.

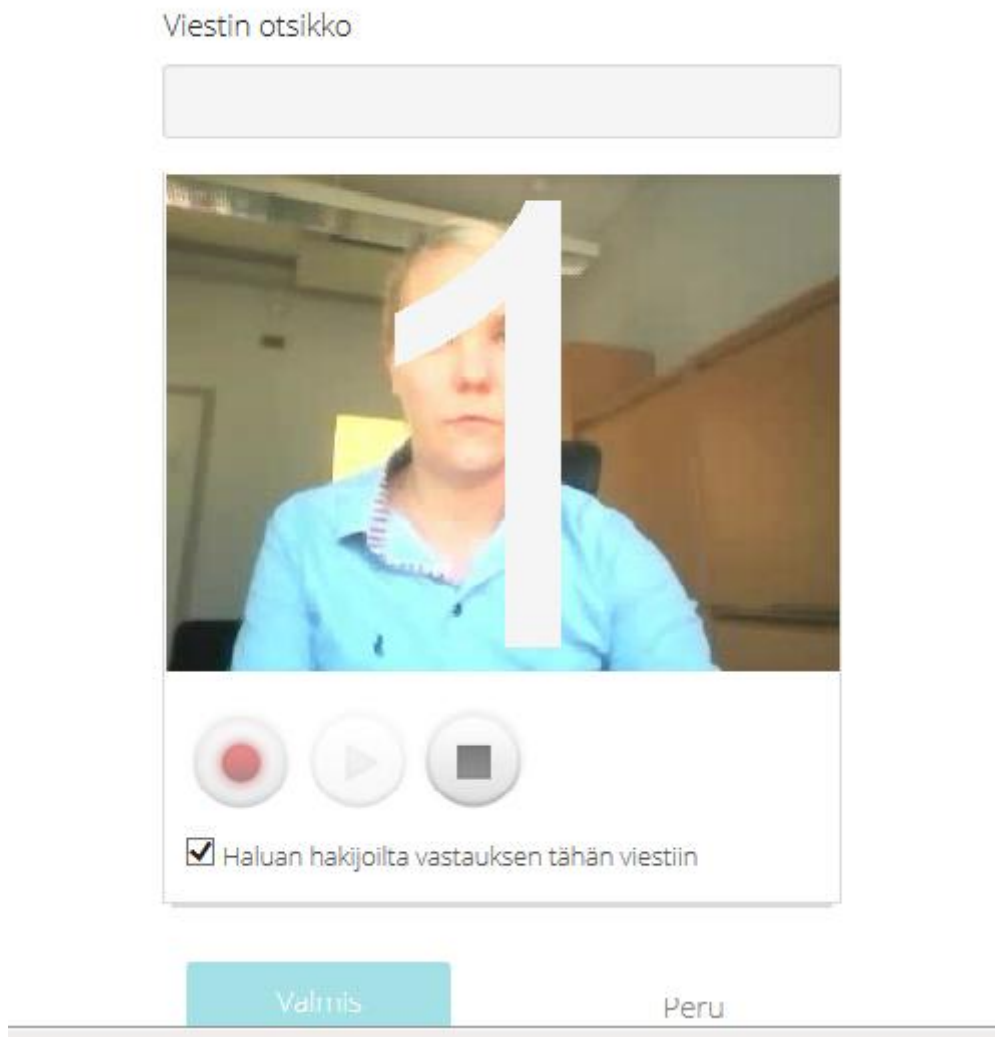
Viestin otsikko



Kuvio 5. Mikrofonin vaihtoehdot

Alavetovalikosta saat eri vaihtoehtoja. Vihreä palkki vasemmalla kertoo, että mikrofoni on toiminnassa.

Testaa ääni kokeilemalla nauhoitusta. Nauhoittaminen tapahtuu painamalla punaista nauhoitus näppäintä ja pysäytys stop napista. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Nauhoitus ja äänen testaaminen.

Kameraan ilmestyy sekunnin välein 3, 2 ja 1, jonka jälkeen nauhoitus käynnistyy. Voit tämän jälkeen katsoa videon. Epäonnistuneen päälle voi suoraan nauhoittaa uuden painamalla nauhoitus näppäintä. Mikäli ääni ei kuulu niin mene takaisin hiiren oikealla painikkeella asetuksiin (settings) ja vaihda mikrofonia (Kuvio 5).

Nauhoita alkuun esittelyvideo. Huomioi ettei esittely videoissa saa olla rastia kohdassa "Haluan vastauksen tähän viestiin".


Jokainen kysymys nauhoitetaan omana videonaan. Aloitus/esittelyvideossa tulisi aina-kin esitellä itsensä, onnitella hakijaa jatkoon pääsemisestä sekä kertoa, kuinka pitkää vastausta odotat kuhunkin kysymykseen.

Esim. "Hei, ja tervetuloa tähän videohaastatteluun ja onneksi olkoon, olet päässyt jat-koon tässä (NIMIKE) haussa. Olen NN ja toimin (Titteli) Espoon kaupungilla. Seuraa-vaksi esitän sinulle kolme kysymystä, joihin kuhunkin toivon sinulta noin minuutin pi-tuista vastausta. Onnea matkaan!"

Kun olet nauhoittanut kysymyksen ja haluat nauhoittaa uuden, paina valmis, seuraavan kysymyksen nauhoittaminen onnistuu valitsemalla uusi videokysymys.

KYSYMYKSET

Valmis



1 Esittely

☐ Haluan hakijoilta vastauksen tähän viestiin

+ Uusi videokysymys

+ Uusi tekstikysymys

Valitse video suosikeista

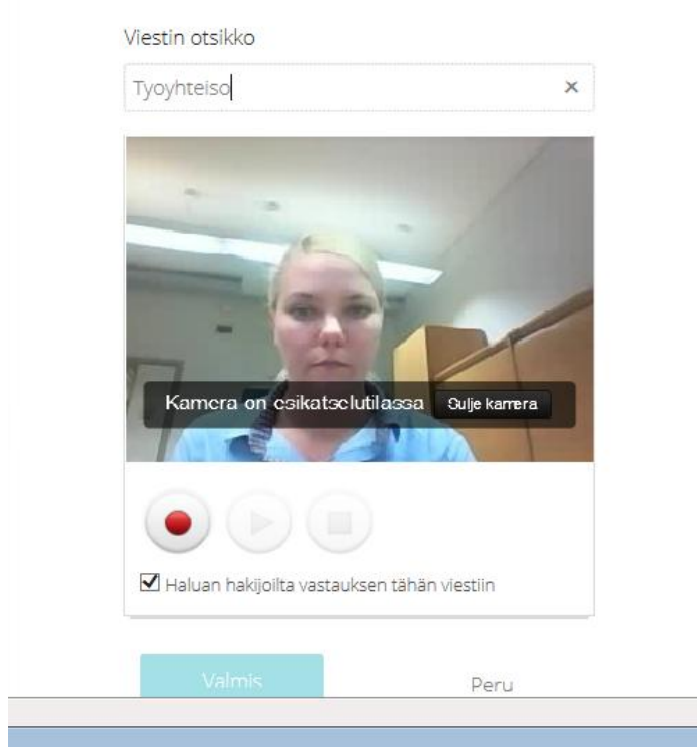
Kutsu hakijat haastatteluun

Kun kutsu(t) on lähetetty, haastatteluun ei voi lisätä enää kysymyksiä.

Kuvio 7. Nauhoita ensimmäinen videokysymys esittelyn jälkeen

Kun olet nauhoittanut kysymyksen, nimeä se. Kysymyksen nimi olisi hyvä liittyä esitet-tävään kysymykseen, esim "työyhteisötaidot" tai vaikkapa "Vahvuudet".

Kysymyksen nimeäminen tapahtuu alla olevan kuvan mukaisesti. Muistatahan myös painaa ”haluan hakijoilta vastauksen tähän” - nappia.



The screenshot shows a web-based interface for adding a title to a question. At the top, there is a text input field labeled "Viestin otsikko" (Message title) containing the text "Työyhteisö". Below the input field is a video preview window showing a person's face. A semi-transparent black box is overlaid on the video with the text "Kamera on esikatselutilassa" (Camera is in preview mode) and a button "Sulje kamera" (Close camera). Below the video preview are three circular icons: a red record button, a play button, and a stop button. Below these icons is a checkbox labeled "Haluan hakijoilta vastauksen tähän viestiin" (I want an answer to this message from applicants), which is checked. At the bottom of the interface are two buttons: "Valmis" (Ready) and "Peru" (Cancel).

Kuvio 8. Otsikon lisääminen

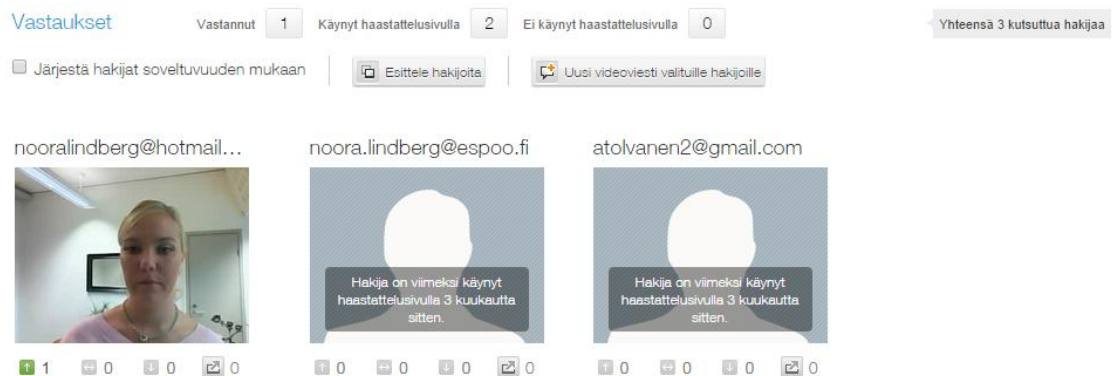
Voit lisätä otsikko kohtaan vielä vastausajan Esim. ”Työyhteisötaidon (n. 1 min vastausaika). Kysymysten lukumäärä suosituksena on 3 kysymystä, maksimi 4.

Kun olet nauhoittanut kaikki kysymykset ja olet mielestäsi valmis, ilmoita seuraavaksi rekrytointiasiantuntijalle henkilöt, kenelle videohaastattelu lähetetään ja sovi aikataulusta, mikäli sitä ei ole vielä sovittu. Asiantuntija lähettää puolestasi kutsun hakijoille. Tässä sovelluksessa ei ole erillistä ”tallenna” nappia vaan tekemäsi videot ovat nyt tallentuneet palveluun. Pääset muokkaamaan niitä halutessasi, esim. vaihtamaan videoiden järjestystä, korjaamaan aihe- kenttää.

Videoiden katseleminen

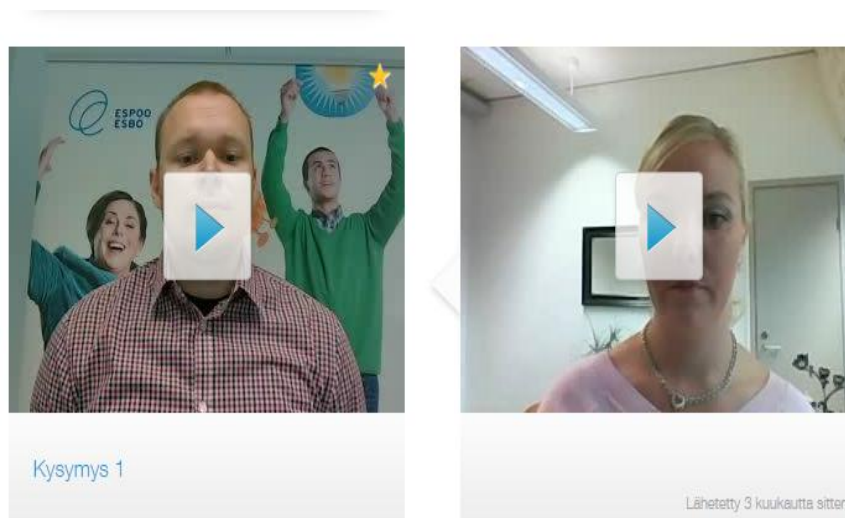
Haastateltavien vastauksia pääset katsomaan silloin kun haluat Vastaukset – kohdassa. Näet kaikkien henkilöiden sähköpostiosoitteet tai nimet ikkunoiden yläpuolella ke-

nelle videohaastattelu on mennyt. Näet milloin he ovat käyneet sivulla ja mikäli he ovat vastanneet kysymyksiin niin heidän kasvonsa näkyvät ikkunassa.



Kuvio 9. Hakijat

Voit katsoa vastaukset Klikkaamalla ikkunaa:



Kuvio 10. Vastausten katsominen

Mikäli hakija on jättänyt kysymyksen esimiehelle, näkyy se myös tässä näkymässä. Tätä kautta on myös mahdollista esittää jatkokysymys haastateltavalle. Pääsivulta on myös mahdollista lähettää kaikille henkilöille uusi kysymys.

Jatkoon pääsevät arvioidaan kokonaisuuden perusteella (hakemuksen, koulutuksen/kokemuksen ja videohaastattelun perusteella).

Kun olette valinneet henkilökohtaiseen haastatteluun kutsuttavat, rekryointipalvelut soittavat haastattelukutsut puolestasi. Mikäli asiantuntija ei ole mukana tekemässä yksilöhaastatteluihin valintoja, olethan yhteydessä rekryointiasiantuntijaan. Rekryointipalvelut lähettävät videohaastatteluista ei-jatkoon päässeille eRekryn kautta väliaikatiedon näille hakijoille.

Muistathan, että Sinulla on mahdollisuus haastatteluapuun ja wopi-työtapa-arvioon, jotka auttavat Sinua soveltuvimman hakijan valinnassa. Ole yhteydessä, autamme mielellämme!